جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف

إعداد الطالب:

محمد بن فياض محمد العازمي

إشراف:

الأستاذ الدكتور: نضال صالح الحوامدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

فـــي الإدارة العامـــة قسـم الإدارة العامـــة

جامعة مؤتة، 2011م

الإهداء

إلى من أُمرت ببرهما وخفض جناح الذل من الرحمة لهما

إلى من أتعبت الكلمات لكي أصيغ بدموع الوفاء معاني الحب لهما

إلى والدي الكريمين ... أطال الله في عمرهما.....

إلى توأم الروح ورمز المحبة والإخاء... إلى من تحن إليه الروح... ويرجـف لـه القلب .... إلي سندي في الحياة... أخي الغالي.....

إلى رفيقة العمر روحاً وحساً ... زوجتي.......

إلى مهجة الكبد أبنائي وبناتي الأحبة ...

شاهر، ماهر، مشاري، فياض، غرام، سلام

إلى أولاد أخي الأعزاء،،، عدي وقصي حماهما الله....

إلى الغاليات الحنونات الطاهرات العفيفات ... أخواتي

أم نواف وأم عابد وأم إيلان وأم عدي.....

إلى أختي الحنونة البعيدة بالمسافة، القريبة إلى القلب أم طلال.....

إلى كل أخ وصديق وقف بجانبي......

إلى وطني.......

أهدي هذا الجهد المتواضع

محمد العازمي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أسبغ علي نعمائه وأحاطني بفضله وإحسانه لإتمام هذا العمـل المتواضع والصلاة والسلام على معلم الإنسانية وهادي البشرية سيدنا محمد وعلـى آله وصحبه أجمعين.

ما يكنه القلب يعجز التعبير عنه باللسان ويقصر في تسطيره البيان ولكن هو بوح بشيء مما في النفس يشي به القلم وهو متعثر المعاني عاجز عن بيان ما أكنـه من الشكر والاحترام والتقدير إلى أستاذي الكريم الأستاذ الـدكتور نـضال صـالح الحوامدة لتفضله قبول الإشراف على هذه الرسالة وتكرمـه بتزويـدي بملاحظاتـه القيمة أثناء إعداد هذه الرسالة.

كذلك أتوجه بأجل معاني الشكر وأعظم آيات التقدير والاحتـرام لأسـاتذتي الكرام الأستاذ الدكتور حلمي شحادة والدكتور محمد عبدا لرحيم ألمحاسنه والدكتور خالد محمد أبو الغنم على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وعلى ما أسبغوه علينا من علم ومعرفة ستظل معين لنا في لاحق أيامنا تنير لنا الدرب.

والشكر كذلك لجامعة مؤتة المباركة وإدارتها والقائمين عليها على ما وجـدناه مـن تعاون وإخاء سهل لنا أتمام دراستنا بعون الله وتوفيقـه، والـشكر لجميـع الأخـوة والأصدقاء الذين قدموا لي كل العون لانجاز هذه الرسالة.

محمد العازمي

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة 8

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية في الإدارات الحكومية التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف

محمد ابن فياض العازمي

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إعادة الهيكلة علـى الفاعليـة التنظيميـة فـي الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف.

تكون مجتمع الدراسة من جميع "الموظفين الإداريين فـي الإدارات الحكوميـة التابعـة للوزارات السعودية في منطقة الجوف، حيث بلغ عددهم (5923) موظفاً. أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها (886) موظفاً من نفس مجتمع الدراسة. تتبع هذه الدراسة الميدانية، المنهج الوصفي التحليلي لما يتضمن من بيانات ومعلومات مهمة لوصف الواقع الميداني.

قام الباحث بتطوير استبانه لغرض الدراسة، تكونت من (42) فقرة وقد تم استخراج معامل الصدق للاستبانة بعرضها على لجنة مختصة من المحكمين.

أما بالنسبة للتحقق من ثبات هذه الاستبانة، فإنه تم تطبيقها على عينة استطلاعية، بلغ عدد أفرادها (25) موظفاً، من غير أفراد العينة الدراسية وباستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا، وجـد أنه يساوي (0.93) وهي نسبة مقبولة جداً لأغراض الدراسة.

أما بالنسبة لمعالجة تلك البيانات المتحصلة لدى الباحث، فقـد تـم اسـتخدام الاختبـارات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليـل الانحـدار المتعـدد ومعامل ثبات كرونباخ الفا. هذا وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها:

إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد البعد المستقل (عملية إعادة الهيكلة) قـد جـاءت مرتفعة.

إن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد بعد الفاعلية التنظيمية قد جاء متوسطاً.

مواكبة أي مستجدات في مجال العمل خاصة "المعلوماتية والتقنية" لأهميتها وضـرورة تطبيقها عند إعادة الهيكلة يساهم في رفع أداء الموظفين.

على ضوء هذه النتائج ، يطرح الباحث بعض التوصيات:-

منها الحرص على تطبيق الإدارات العليا في القطاع الحكومي لمبدأ اللامركزية.

توجيه الإدارات الحكومية نحو تبني أساليب التدريب وخلق الحوافز التـشجيعية لرفـع كفاءة الأداء.

Abstract

The Impact of Restructuring on Organizational Effectiveness in Government Departments of the Ministries of Saudi Arabia in Al-Jouf

Muhammad bn Fayyad Al-Azmi

Mutah University, 2011

This study aimed to reveal the impact of restructuring on organizational effectiveness in governmental departments of Ministries of Saudi Arabia in Al-Jouf.

The study population consisted of all managerial employees in the affiliate departments of the governmental of departments of the ministries of Saudi Arabia in Al-Jouf, estimated (5923) employees. As for the study sample, the number is (886) employees for the same study population.

This field study follows the descriptive analytical method which includes analytical data and important information to describe reality on the ground.

The researcher had prepared and developed a questionnaire for the purpose of his study, consisting of (42) items divided into two sections:
First Section is composed off (22) Items, that include restructuring, while the second section includes (20) Items, all involve questions for the targeted on organizational effectiveness. The honesty factor has been extracted to identify the attention of the ad hoc committee of the arbitrators.

As for the verification of the stability of this questionnaire, it was applied to the exploratory sample of (25) employees, other than members of the study sample, and by using the Cronbach Alpha constant factor, it was found to be equal to (0.93) which is very acceptable for the purposes of the study.

As for the processing of such data obtained by the researcher, the following statistical experiments were used: Averages, standard deviations, and multiple regression analysis and Cronbach Alpha constant factor, the study has shown a set of results: -

The percentage of administrative staff performance of governmental departments in the Saudi ministries was relatively higher after restructuring than previously was.

To keep abreast of any new developments in the work field, especially "Informatics and Technological" for its importance
the need to apply when restructuring, contribute to raising employees performance.

In light of these results, the researcher would like to put forward the following recommendations such as ensuring that Saudi governmental departments apply decentralization in management,

Allocating of material and moral incentives.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

أصبح الفكر الإداري المعاصر يتجه إلى تبنّي الآراء التي تنادي بضرورة وحتمية إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية وتحريرها، وهو ما يعد نتاجاً طبيعياً لمخرجات العولمة والعصر الحديث والتي أخذت تطغى على العالم في الآونة الأخيرة، فما من منظمة تستطيع أن تحقق الفاعلية حيث تمثل الفاعلية احد الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء الإدارات وقدرتها على تحقيق أهدافها المطلوبة والتنافسية الحتمية، دون تبنيها لأسس الهيكلة الحديثة في الإدارة. ولقد دعت الحاجة في المملكة العربية السعودية إلى تطبيق مفهوم إعادة هيكلة الوزارات وإداراتها التابعة لها في جميع المناطق في المملكة، نظراً لما تفرضه التطورات الحاصلة في العالم من تنافسية، وما فرضته مخرجات العولمة على الإدارات في القطاعين العام والخاص.

إن التطور يقتضي حتماً إعادة هيكلة إدارية، يؤدي إلى دمج أو التخلص من بعض الأجهزة الإدارية، التي باتت تُشكل عبئاً اقتصادياً على المنظمة من خلال تضخمها البيروقراطي، وترهلها الإداري مما يحتم تفكيكها وإعادة هيكلتها من جديد حتى يتم الاستفادة من الطاقات المتاحة والحد من الهدر للموارد.

ومن هنا ستقوم هذه الدراسة بمناقشة واقع إعادة هيكلة الإدارات التابعة للوزارات بالمملكة العربية السعودية في منطقة الجوف، وانعكاس ذلك على الفاعلية التنظيمية لهذه الإدارات من خلال تسليط الضوء على مفهوم عملية إعادة الهيكلة وأسبابه وأهميته وجوانبه التنظيمية، حتى يتسنّى الخروج بأفضل النتائج الممكنة لتحقيق الفاعلية التنظيمية المرجوة.

2.1 مشكلة الدراسة

لوحظ بأن معظم الإدارات التابعة للوزارات السعودية تعاني بشكل عام من عدم الفاعلية، والترهل الإداري، والهدر في الطاقات، والإمكانات وذلك من خلال المؤشرات الأولية لمجتمع الدراسة وهذا ينعكس سلباً على أداء هذه الدوائر وعلى الخدمة التي تقدمها للجماهير (للمراجعين)، لذلك تظهر أهمية إعادة الهيكلة من جميع أبعادها كفاءة الأداء، والموضوعية، واللامركزية، وإدخال الأساليب الحديثة في العمل، وتبسيط الإجراءات الإدارية، ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لهذه الدوائر، التي يجب أن تقوم دورياً بتجديد عماليتها وصياغتها ، وتشريعاتها، لتجنى ثمارها على المدى البعيد.

لذلك جاءت هذه الدراسة لطرح السؤال التالي:

ما هو أثر إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف؟

3.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هي تصورات المبحوثين لجوانب عملية إعادة الهيكلة وكل بعد من أبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية)؟
2. ما هي تصورات المبحوثين لجوانب الفاعلية التنظيمية وكل بعد من أبعادها (تحقيق الأهداف، توظيف الموارد، رضا المشارك، التطوير الذاتي)؟

4.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الناحية النظرية من كونها تتناول بالبحث الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، وهو القطاع الذي يمس بشكل مباشر حياة كافة أفراد المجتمع، لذلك فإن تطبيقها قد يساهم في تحسين الخدمات المقدمة لهؤلاء الأفراد.

وكذلك تنبثق أهميتها من كونها من الدراسات الأولى على حد علم الباحث، والتي ربطت بين هذين الموضوعين الإداريين(إعادة الهيكلة والفاعلية التنظيمية) لذلك تعتبر من الناحية العلمية حجر أساس لدراسات لاحقة في هذا المجال.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى إعادة الهيكلة وكل بعد من أبعاده من وجهة نظر المبحوثين.
2. التعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية وكل بعد من أبعاده من وجهة نظر المبحوثين.
3. تقديم توصيات مبنية على نتائج الدراسة وذلك للاستفادة منها في تحسين فاعلية الدوائر المبحوثة.

6.1 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الصفرية التالية:

1.6.1 الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0{،}05$) لعملية إعادة الهيكلة (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في الفاعلية التنظيمية.

2.6.1 الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0{،}05$) لعملية إعادة الهيكلة بجوانبها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في

العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في تحقيق الأهداف كبعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية.

3.6.1 الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0،05) لعملية إعادة الهيكلة بجوانبها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في توظيف الموارد كبعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية.

4.6.1 الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0،05) لعملية إعادة الهيكلة بجوانبها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في رضا المشارك كبعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية.

5.6.1 الفرضية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0)،05 لعملية إعادة الهيكلة بجوانبها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في التطوير الذاتي كبعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية.

7.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

عملية إعادة الهيكلة:

ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف

لتخفيض التكاليف وذلك بهدف تحسين كل من كفاءة وفاعلية الإدارات التي تتبع القطاع العام السعودي.

رفع كفاءة الأداء: ويقصد بها في هذه الدراسة تحسين ورفع كفاءة أداء الموظفين وإشباع حاجاتهم ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغباتهم واندفاعهم للعمل لتقديم أفضل الخدمات للمراجعين وزيادة إنتاجية الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف، والتي يتم قياسها من خلال متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانه التي تقيس هذا البعد.

الموضوعية: وتشير في هذه الدراسة إلي التزام الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف بالتخطيط وُأسس ومعايير الحكم على الأداء وتحديد النجاح والفشل وتدعيم مبدأ المساءلة والمحاسبة، والتي يتم قياسها من خلال متوسط إجابات المبحوثين على فقرات لاستبانه التي تقيس هذا البعد.

مفهوم اللامركزية: ويقصد به في هذه الدراسة عدم تركيز السلطة والصلاحيات في جهة واحدة وإنما توزيع هذه السلطات والصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف، والتي يتم قياسها من خلال متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانه التي تقيس هذا البعد.

إدخال الأساليب الحديثة في العمل: وتشير الدراسة إلي مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف، والتي يتم قياسها من خلال متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانه التي تقيس هذا البعد.

تبسيط الإجراءات الإدارية: في هذه الدراسة يقصد بها معرفة مدى الابتعاد عن الأساليب التقليدية والمعقدة في انجاز الأعمال وإدخال التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ الإجراءات الإدارية والمالية في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف، والتي يتم قياسها من خلال متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانه التي تقيس هذا البعد.

الفاعلية التنظيمية:

ونهدف بها في هذه الدراسة قياس مدى تحقيق النتائج المخطط لها، المخرجات، والنواتج، والأهداف في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف.

تحقيق الأهداف: ويقصد به في هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف الموضوعة في الخطط الإستراتيجية للقطاع العام السعودي وتحقيقها بالشكل الأمثل، والتي يتم قياسها من خلال متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانه التي تقيس هذا البعد.

توظيف الموارد: وتشير في هذه الدراسة إلي الاستفادة من الموارد المتاحة في القطاع العام السعودي بالشكل الأمثل سواء كانت موارد بشرية أم تنظيمية، والتي يتم قياسها من خلال متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانه التي تقيس هذا البعد.

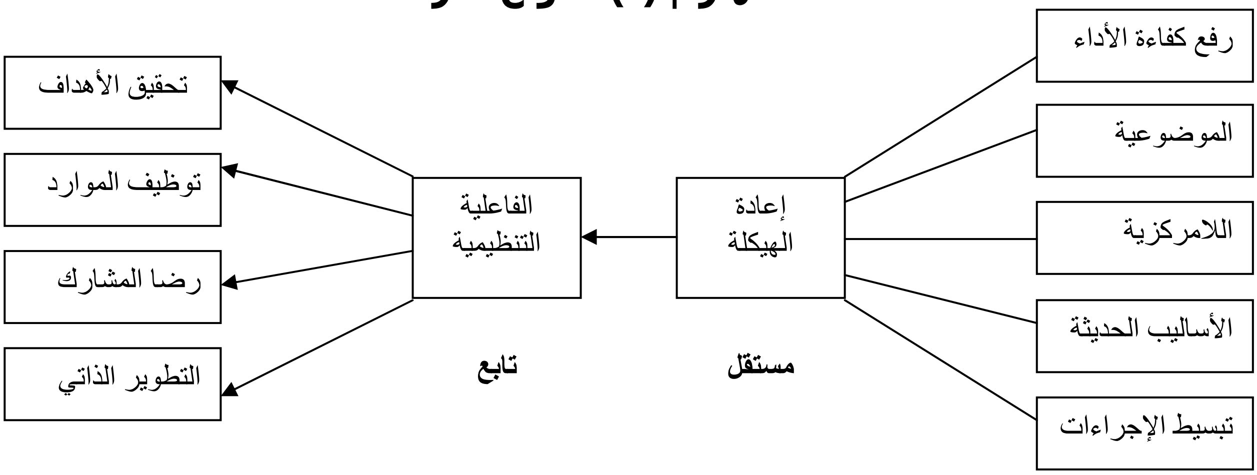
رضى المشارك: ويقصد به في هذه الدراسة مدى رضا كافة الأطراف المشاركة في العملية الإدارية في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف، والتي يتم قياسها من خلال متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانه التي تقيس هذا البعد.

التطوير الذاتي: في هذه الدراسة يقصد بها قدرة الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف على تجديد نفسها والدور الذي يلعبه التنظيم في تحقيق الاستثمار في الذات، والتي يتم قياسها من خلال متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانه التي تقيس هذا البعد.

8.1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة البعد المستقل "إعادة الهيكلة" وأبعادها (رفع كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) والبعد التابع "الفاعلية التنظيمية" وأبعادها (تحقيق الأهداف، توظيف الموارد، رضا المشارك، التطوير الذاتي).

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر : الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مع تطور الفكر الإداري الحديث ظهر مع مطلع التسعينات مفهوم إداري جديد ينصب أساساً على تحسين العماليات بالإدارة، وهو يعني بإحداث تغيير جذري في بعض أو كل عماليات الإدارة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في ضوء المعايير الأساسية للأداء، حيث فرضت التطورات العالمية في مجال التنافسية وثورة المعلومات والاتصالات ضرورة إعادة هيكلة إدارات القطاع الحكومي، كما أن الفكر الإداري المعاصر يحفل بحجم متزايد من الأبحاث والدراسات، التي تنادي جميعاً بعملية إعادة الهيكلة للأجهزة الحكومية، وتحرير الإدارة الحكومية من الضغوط والقيود التي تحد من حركتها وفعاليتها. ويستند البناء العلمي النظري لعملية إعادة الهيكلة إلى فرضية أساسية مفادها أن الإدارة هي في المقام الأول هي أداة للتغيير تهدف إلى تحقيق التحول أو الانتقال من وضع ضعيف إلى وضع جيد فاعل (عيسى، 2007). ومن الواضح أيضاً أن إعادة هيكلة الإدارات كانت أشبة بالعاصفة من حيث الأنشطة، مثل تخفيض حجم الأعمال وإعادة الهندسة وإعادة تصميم عماليات الأعمال، وذلك بسبب أن النقطة المتعلقة بعملية إعادة الهيكلة هو بأن الكثير منها يظهر المخرجات السلبية أكثر من الايجابية، علماً بأن الأساس في إعادة هيكلة القطاع الحكومي هو العمل على استقرار أوضاع ومتطلبات البيئة الإدارية من ناحية واستكشاف إمكاناتها وطاقاتها الذاتية من ناحية أخرى، ويتوقف النجاح حينئذ ليس فقط على درجة تحقيقها للأهداف وإنما ايضاً وبالدرجة الأولى على حسن اختيار الأهداف ذاتها.

1.1.2 مفهوم عملية إعادة الهيكلة

تعرف عملية إعادة الهيكلة (Restructring) بصفة عامة على أنها عملية تغيير مدروسة للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية، وفقا لهذا المفهوم فإن المقصود

بعملية إعادة الهيكلة مجموعة الاستراتجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، واعتبار تخفيض أعداد الموظفين، وإدارة عدد الموظفين الفائضة أحد مراحل تحقيق هذه الأهداف (سنوسي،2004).

وعرف(Imai المشار إليه في السعود، 2002) بأنها" إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع الإدارات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها وبالتالي فإن عملية إعادة الهيكلة تشمل على عدد من العناصر وهي:

1. تبدأ عملية إعادة الهيكلة من الصفر أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي إعادة تصميم جذرية.
2. ليست إعادة الهيكلة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.
3. عملية إعادة الهيكلة ثورة للتخلي عن كل قديم.
4. عملية إعادة الهيكلة ذات طابع عمومي، بمعني أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع الإدارات أيضًا

وهناك من عرف عملية إعادة الهيكلة بأنها "إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية – في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (Hammer & Champy,1993).

كما يطلق على عملية إعادة الهيكلة تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم الإدارة، من حيث عدد الموظفين أو عدد الأقسام، وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي بالإدارة، والغرض من وراء ذلك تحسين كل من الكفاءة والفاعلية، وينصب الاهتمام الأساسي لعملية إعادة الهيكلة على مصلحة حملة الأسهم وليس مصلحة الموظفين، وذلك من خلال تخفيض التكلفة بالنسبة لبعض الإدارات الشديدة البيروقراطية، حيث نستطيع عملية إعادة الهيكلة أن تنقذهم من المنافسة العالمية والانهيار(ماهر، 2000).

أما أبولنسكى (Obolensky) فيعرف عملية إعادة الهيكلة بأنها ما تتحمله الإدارة في سبيل تغيير عملياتها والرقابة الداخلية بها من الشكل الهيراركي الرأسي (الوظيفي)، إلى الشكل الأفقي (عبر الوظيفي) و(القائم على فرق العمل) وذلك بالتركيز على العملية التي ترضى المستهلكين (Obolensky,1995) .

ويعرف(حسن،2001) "عملية إعادة الهيكلة بأنها" مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولا إلى التغيير الجذري في كل أرجاء الإدارة، وفى الوفاء باحتياجات المستفيد (المراجع).

وبصورة إجمالية، فإن مفهوم عملية إعادة الهيكلة يتبلور من خلال عدة جوانب ذكرها(تيشوري،2009) أبرزها ما يلي:

1. إحداث التغييرات الهيكلية للتخاص من القيود الإدارية التي تعيق انطلاق قوى الإنتاج الوطنية، وتبني الأساليب المتطورة التي تكفل ترشيد اتخاذ القرارات، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة أخذاً في الاعتبار النفقة والعائد.
2. إعادة النظر في مفهوم الوظيفة العامة وتغليب منطق الخدمة والعائد فيها على منطق السلطة والسيادة.
3. تعميق سياسة اللامركزية عن طريق تفويض الصلاحيات الكافية لكل مستوى إداري بما يتناسب وطبيعة الأنشطة التي يمارسها وحجم المسئوليات الملقاة عليه، وكذلك إعادة توزيع السلطات بين الأقسام المركزية من ناحية، ووحدات الإدارة المحلية من ناحية أخرى، وبحيث تتركز سلطة اتخاذ القرارات عند المستوى التنظيمي المناسب وليس بالضرورة عن القمة، وهو الحالة أو الوضع الذي يعطي فيه حق المشاركة في اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا دون أن يلغي ذلك حق الجهة المركزية للتخطيط في اتخاذ القرار،وهو أسلوب في العمل والتنظيم ينطلق من مبدأ توزيع سلطات صنع القرار.
4. ابتكار النمط التنظيمي الذي يحقق مشاركة الجماهير المنتفعة (المراجعين) بالخدمات بطريقة فاعلة ومستمرة، وبمعنى أخر التحرر من القوالب الجامدة

للأشكال والهياكل التنظيمية، وقبول صور من التنظيم تختلف باختلاف طبيعة النشاط ومجال العمل.

5. التوجه نحو المسار الاستقلالي لأجهزة الخدمات بحيث تُدار وفقاً للأساليب الإدارية الحديثة، وتعتمد وفق قواعد محددة وواضحة على قدراتها الذاتية ومواردها الخاصة في تمويل نشاطاتها، بعيداً عن الإتكالية المطلقة على سلطة ورعاية الدولة، وهنا لا يكون بقاؤها وعطاؤها متوقفاً على دعم ومعونة الدولة لها ولكن على كفاءة أساليب عملها، وسهولة إجراءاتها، وسلامة قراراتها، وقدرتها على المخاطرة واستثمار الفرص وإدارة مواردها.
6. تكريس الموضوعية في التخطيط والمتابعة والتقييم، والالتزام بأسس ومعايير محددة للحكم على الأداء وتحديد النجاح والفشل، وتدعيم مبدأ المساءلة والمحاسبة ثواباً وعقاباً لموظف القطاع العام على كل المستويات.

وتعد عملية إعادة الهيكلة أمرًا ضروريا لا غنى عنه لأية منظمة؛ حيث إن التأخر في إعادة الهيكلة بالشكل الصحيح تنتج عنه آثار ضارة بالجهاز الإداري، والتي تؤدي إن لم تتم معالجتها بالشكل الصحيح، إلى حالة من العجز الإداري، ومن فقدان ذلك الجهاز الإداري في المنظمة لفعاليته. فعملية إعادة الهيكلة الإدارية في مفهومها وجوانبها ليست هدفًا في حد ذاتها ولكنها وسيلة رئيسية تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (الميمان، 2010).

وتعرف الدراسة عملية إعادة الهيكلة بأنها: إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصفة عامه وذلك لاحداث تغيرات هيكلية للتخلص من القيود الادارية التـي تعيـق العمل وابتكار نمط تنظيمي جديد وذلك من خلال تقليص او تصحيح الحجم او تقليل المستويات من حيث عدد الاقسام في الهيكل التنظيمي للإدارة والغرض من ذلك هو تحسين كل من الانتاجية والفاعلية.

2.1.2 أسباب عملية إعادة الهيكلة

بما أن الجهاز الإداري في الدولة الحديثة هو عـصبها الرئيـسي وسـياجها الأساسي، فإن عملية إصلاحه، وتقويم خدماته، وتطوير نشاطاته، تصبح أمراً ملحـاً

بل وربما واجباً، إذا ما أدركنا أن الدول المعاصرة تمر بمرحلة حاسمة في تاريخها ووجودها، تنشد فيها بناء مجتمع منافس أفضل أساسه الكفاية والعدل، ولا شـك أن لهذا التوجه صداه المباشر على نظام الحكم والإدارة، وعلى وسائل وأساليب إنجـاز الأعمال والمشروعات، وأداء المسئوليات والنشاطات.

ولقد دلّت نتائج التجارب والدراسات العلمية التي تمت في ميدان إعادة الهيكلة الإدارية أن هناك أسباباً موجبة أو دافعة للمضي في تبنّي مشروعات عملية إعـادة الهيكلة، أبرزها ما يلي (المطيري،2002) (العـارف، 2004) (Davies West- Burnham, 1997).

1. غياب أو عدم وضوح الأسس التي يتم البنـاء عليهـا وتكـوين الاقـسام والتنظيمات الإدارية المختلفة في الدولة، من حيث التوسع أو الانكمـاش، والدمج أو الإلغاء، وبالتالي يتوالى إدخال التعديلات على التنظيم الحكومي على فترات متتالية دون وجود استراتيجية واضحة تحكم هذه التعـديلات المتلاحقة، فتتفاقم المشكلات الإدارية ويصبح النظر فـي حجـم الجهـاز الإداري بغير تخطيط عام واضح يحدد الجوانب الرئيسية لمـا يجـب أن يكون عليه جهاز الدولة.
2. ظهور وبروز مفهوم الإدارة الحكومية "الجديدة" والذي يكمن في التحـول من إدارة تنفيذية روتينية إلى إدارة تتميز بطابع التفكير والبحث والابتكار والاستناد المتقن إلى عمليات التخطـيط والتوجيـه، والتنـسيق والعمـل الجماعي، والإنتاجية والمتابعة، والتقييم والمـساءلة وفـي إطـار هـذه المعطيات فإن تطوير إدارات أجهزة الدولة ورفع كفاءتها وتحسين أساليب عملها يصبح من المطالب الوطنية الحيوية.
3. حاجة الجهاز الحكومي في ظل المستجدات الإدارية والإدارية المتلاحقـة إلى إحداث تغيير حقيقي جذري في تنظيماته وأنظمته ونشاطاته على نحو يكفل القضاء على كل مظاهر ضعف الأداء والتـسيب الإداري، ويحقـق إطلاق الطاقات لمزيد من الإنتاج والعطاء، وتحسين مـستوى الخـدمات، وتوجيه موارد الدولة إلى افضل الاستخدامات وأكثرها إنتاجية.

4. حاجة الجهاز الإداري للدولة إلى التبسيط وإزالـة كـل أشـكال التعقيـد والتداخل والتشابك التي تعوق العمل وترفع تكلفة الأداء، وبالتالي تتـسبب في ضياع الوقت والجهد والمال دونما إنتاج حقيقي فاعل وملموس.
5. وجود حشود كبيرة متعاظمة من الاقسام المركزية والمجـالس والهيئـات واللجان التي تمتص قدرات الآلاف من الموظفين وتحجبهم عن المساهمة الإيجابية في الإنتاج، وتُحمل ميزانية الدولة أعباء تفوق الإمكانيـات، ولا تضيف إلى الثروة الوطـنية عائداً له قيمة، وهذا يتطلب بالتالي مراجعـة أوضاعها، وتصفية مواقفها، ودعم الصالح منها وإعادتـه إلـى التـشغيل الفعال.
6. الحاجة لوضع قواعد مالية دقيقة للإنفاق في مرافق الدولة المختلفـة بمـا يكفل القضاء على مظاهر الإسراف في الإنفاق، واستنزاف موارد الدولة، وتبديد طاقاتها. وكذلك ترشيد أسلوب إعداد وتنفيـذ موازنـات الأقـسام الإدارية، ووضع معايير أدائيـة واضـحة للإعتمـادات والإسـتثمارات والإيرادات.
7. الحاجة الملحة لوضع سياسات متطورة للأجور والحوافز، تحقـق جـذب الأعداد المطلوبة لأنواع الأعمال والتخصصات التي تحتاجها جهود التنمية والتطوير فـي الاقسام المختلفة، وذلك برفع مستويات الأجور فيها، كمـا تساعد على التنفير من الأعمال والمهن غير المطلوبة بخفض مـستويات الأجور فيها.
8. ضخامة حجم الإدارات: مما نتج عنه صعوبة التحكم في تسيير هذه الإدارات. وكذلك تركيز المسؤولية في أيدي فئة من المسئولين (مركزية اتخاذ القرارات). كذلك غياب سياسة اجتماعية فاعلة وظروف ملائمة للعمل بحكم أن عدداً كبيراً من الموظفين كان تحت إشراف المديرية.
9. تعدد مهام الإدارة: بحيث كانت الإدارات قبل عملية إعادة الهيكلة العضوية متعددة الوظائف مما أدى إلى تراكم بعض المشاكل مثل:

أ. نقص الفاعلية نتيجة عدم الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

ب. نقص معدلات الإنتاجية في انجاز المعاملات(الأعمال) بالنسبة لعوامل الإنتاج

ج. النتائج السيئة المحققة من طرف الإدارات.

د. ضخامة الاستثمارات وطول فترة إنجازها.

هـ. صعوبة انتقال المعلومات بين الأقسام في الإدارة.

ومن خلال كل هذه العوامل فيمكن القول أن عملية إعادة الهيكلة، تغيير عقلاني لطرق تنظيم وسائل الإدارات، بغية القضاء على تلك المشاكل الهيكلية والتنظيمية المتولدة عن الهيكل التنظيمي القديم.

3.1.2 أبعاد عملية إعادة الهيكلة:

يمكن القول أن الأساس "الأهم" في إعادة هيكلة القطاع العام،هو العمل على استقرار أوضاع ومتطلبات البيئة الإدارية من ناحية، واستكشاف إمكاناتها وطاقاتها الذاتية من ناحية أخرى، ويتوقف النجاح حينئذ ليس فقط على درجة تحقيقها للأهداف وإنما أيضا وبالدرجة الأولى على حسن اختيار الأهداف ذاتها، وعليه فإن تحديد الأهداف لعملية إعادة الهيكلة يتطلب المواءمة والتوفيق بين ما تحتاج إليه البيئة الإدارية أو ما قد تتمكن من استيعابه، وبين ما هو متاح لها من قدرات وما يحتمل أن يتوفر لها من إمكانيات.وعملية إعادة الهيكلة هي عملية كبيرة ومتشعبة ومعقدة ويعتقد البعض أن بها كثيراً من النواحي الفنية التي لايمكن التعامل معها إلا من خلال الاستشاريين الأخصائيين (الظفيري،2007). والأكثر بعداً لمفهوم عملية إعادة الهيكلة هي أنها لا تسعى بتحقيق الأهداف المحددة لها إلى مجرد الاستجابة الآلية لاحتياجات المجتمع، بل هي أيضا تحاول التأثير في هذا المجتمع وتغييره من خلال الأهداف التي تحققها.

وبصورة إجمالية، فإن مفهوم عملية إعادة الهيكلة يتبلور من خلال عدة جوانب، أبرزها ما يلي(المطيري، 2002)، (آل زاهر،2000)، (الكبيسي،2005).

1. رفع كفاءة الأداء: وذلك من خلال إحداث التغييرات الهيكلية للتخلص من القيود الإدارية التي تعوق انطلاق قوى الإنتاج، وتبني الأساليب المتطورة التي تكفل ترشيد

اتخاذ القرارات، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة أخذاً في الاعتبار النفقة والعائد.

2. **الموضوعية:** ويتم ذلك من خلال تكريس الموضوعية في التخطيط والمتابعة والتقييم، والالتزام بأسس ومعايير محددة للحكم على الأداء وتحديد النجاح والفشل، وتدعيم مبدأ المساءلة والمحاسبة ثواباً وعقاباً لموظف الخدمة العامة على كل المستويات.

3. **اللامركزية:** وذلك من خلال إعادة النظر في مفهوم الوظيفة العامة ، وتغليب منطق الخدمة والعائد فيها على منطق السلطة والسيادة، إضافة إلى تعميق سياسة اللامركزية عن طريق تفويض الصلاحيات الكافية لكل مستوى إداري بما يتناسب وطبيعة الأنشطة التي يمارسها وحجم المسئوليات الملقاة عليه، وكذلك إعادة توزيع السلطات بين الأقسام المركزية من ناحية، ووحدات الإدارة المحلية من ناحية أخرى، وبحيث تتركز سلطة اتخاذ القرارات عند المستوى التنظيمي المناسب وليس بالضرورة عن القمة، ومن المهم كذلك تكريس مبدأ المحاسبة على أساس النتائج المحققة، كما أن تقسيم الوظيفة الإدارية وتوزيعها بين الحكومة المركزية، وبين الهيئات الإدارية والمحلية، أو المرفقية المستقلة بحيث تنفرد هذه الهيئات بمباشرة اختصاصاتها في الحدود المرسومة لها قانونياً مع خضوعها في الوقت نفسه لرقابة وإشراف الحكومة المركزية طبقاً لنظام الوصاية الإدارية.

4. **إدخال الأساليب الحديثة في العمل:** وذلك من خلال التوجه نحو المسار الاستقلالي لأجهزة الخدمات بحيث تُدار وفقاً للأساليب الإدارية، وتعتمد وفق قواعد محددة وواضحة على قدراتها الذاتية ومواردها الخاصة في تمويل نشاطاتها، بعيدا عن الاتكالية المطلقة على سلطة ورعاية الدولة، وهنا لا يكون بقاؤها وعطاؤها متوقفاً على دعم ومعونة الدولة لها ولكن على كفاءة أساليب عملها، وسهولة إجراءاتها، وسلامة قراراتها. ويمكن هنا أن تنخفض معونة الدولة لها تدريجيا إلى الحد الأدنى وبما تفرضه طبيعة النشاط.

5. **تبسيط الإجراءات الإدارية:** وتتم من خلال إزالة كل أشكال التعقيد والتداخل والتشابك التي تعوق العمل وترفع تكلفة الأداء، وبالتالي تتسبب في ضياع الوقت

والجهد والمال دونما إنتاج حقيقي فاعل وملموس، كما أنها تعني تقليص عدد الخطوات، أو عدد الأفراد المشاركين بإجرائها، وتسهيل أمور الجماهير (المراجعين)، وتسهيل تقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة، واختصار الزمن اللازم لأداء كل خطوه من خطواتها، وتقليص الجهد والورق لانجاز المعاملة وضمان الدقة والموضوعية والمشروعية.

أهمية تبسيط الإجراءات:

تعود أهمية التبسيط إلى ما يترتب عليه من فوائد وأهداف تعود على الأفراد والإدارة بالشي الكثير وتظهر أهمية التبسيط من خلال (زويلف،1999):

1. تسهيل أمور الجماهير (المراجعين) فعملية إطالة الاجراءات وتعقيدها تؤدي إلى عرقلة تقديم خدمات للمواطنين وتعمل على زيادة معاناتهم وزيادة التكاليف المادية والمعنوية.
2. تسهيل أمور الموظفين ببساطة الإجراءات داخل الإدارة تساعد في تسهل إجراءات العمل وتقلل من مخاطر ارتكاب المخالفات.
3. يساعد تبسيط الإجراءات على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة إضافة إلى توفير الوقت والجهد.
4. يساعد التبسيط على الابداع الوظيفي والاجتهاد في العمل.
5. يؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة الإدارة واتخاذ القرار.

وقد ركزت هذه الدراسة على هذه الجوانب تحديداً.

4.1.2 مراحل عملية إعادة الهيكلة الإدارية:

تستند منهجية إعادة الهيكلة في الفكر الإداري المعاصر إلى عدد من المراحل التي يراها ضرورة حتمية، بغية تحقيق الأهداف المختارة، والارتقاء بمستوى الأداء في جوانبه الإدارية المختلفة، وتلك المراحل هي(المطيري،2002)، (البرادعي،2004):

1. البحث والدراسة وتكوين المعلومات:

إن إعادة الهيكلة الإدارية تعتمد البحث والدراسة وسيلة هامة للتعرف على معطيات المناخ الإداري المحيط والأوضاع السائدة فيه. ومن ثم تكشف عما به من فرص متاحة، وما يفرضه من قيود ومعوقات، وما لديه من طاقات ذاتية وإمكانيات كامنة في عناصره المادية والبشرية. والناتج الحقيقي من البحوث والدراسات،ينبغي أن يكون تدفقاً مستمراً ومنتظماً من المعلومات التي تصف الواقع الإداري والمحيط الذي توجد فيه، كما تكشف عن الأحداث والوقائع ذات العلاقة بقدرته على تحقيق الأهداف المختارة.

2. تحليل والاستنتاج والكشف عن البدائل:

حين تتجمع المعلومات ونتائج البحث والاستقصاء الهيكلي لدى الإدارة، فإن جهداً منظماً ومتطوراً يجب أن يوجه إلى تحليلها واستنتاج ما تحويه من علاقات وبدائل. وعلى سبيل التحديد فإن الإدارة تهتم بوسيلة التحليل من أجل الكشف عن حقائق وخصائص الأبعاد التي تتعامل بها أو معها. فإذا استطاعت الإدارة الفصل بين الأبعاد التابعة أو التي تحت سيطرتها من جانب، وبين الأبعاد المستقلة أو المؤثرة فيها من جانب آخر، فإنها تكون في موقف أفضل من حيث القدرة على إدراك العلاقات بين تلك المجموعات من الأبعاد، واتجاهات تأثيرها على حركة الهيكلة الإدارية، واحتمالات وصولها إلى أهدافها المختارة.

إن ما تسعى إليه عملية الهيكلة الإدارية هو التوصل إلى مجموعة من الطرق والاتجاهات البديلة التي تعمل بمقتضاها على تجميع وتوجيه طاقات وموارد الإدارة بحيث يتحقق عن ذلك أنسب درجة من الإنجاز في إطار المعطيات والمحددات التي تتعامل في ظلها.

3. تصميم النظم والإجراءات:

إن اختيار البدائل ليس إلا وسيلة نحو تحقيق الأهداف المختارة، ولكي يتم هذا التحقيق لابد من استخدام وسيلة أخرى مساعدة هي مجموعة النظم والإجراءات التي يتم من خلالها تحويل البدائل الى أنشطة تفصيلية تترابط في علاقات منطقية وتتناسب في مرونتها أو ثباتها النسبي مع طبيعة كل بديل. وتعتبر عملية تصميم النظم واحدة

من أحدث وأهم الأساليب الإدارية التي زاد اعتماد عملية إعادة الهيكلة عليها لـضمان الإنجاز المطلوب عند الحد الأدنى من الجهد والوقت والتكلفة.

4. التخطيط وتكوين البرامج:

إن البدائل والنظم تزداد فعاليتها حين تنسيقها في إطار متكامل يضم عناصرها في تكـوين متناسق من الخطط والبرامج، ويعتـبر التخطيط الإداري الشامل وسـيلة هامة لإحداث التجميع والتنسيق بين البدائل والنظم، ودفع الحركة والنشاط في التنظيم بوضع منتظم ومتدفق نحو الغايات المستهدفة. ويميل الفكر الإداري المعاصـر الـى تصور العملية التخطيطية الشاملة في إطار مفهوم النظم حيث يتولـد لـدى المحـيط الإداري معلومات، وأحداث مختلفة تمثل المدخلات في نـظام التخطيط ومن ثم تـتم جهود تخطيطية تترجم تلك المعلومات، والأحداث إلى هيكل متناسـق مـن الخطـط والبرامج.

5. المتابعة والتقييم:

وتكتمل الوسائل الإدارية لمسار إعادة الهيكلة باسـتخدام المتابعـة والتقيـيم الشامل للأداء والإنجازات، ويرى الفكر الإداري المعاصـر أن تقيـيم الأداء هـو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الناتجة عن حركة التنفيذ لكي يتم الحكم على مدى الكفاءة في تحقيق الأهداف المختارة، والكشف عن مجـالات الانحـراف فـي التنفيذ، والعمل على تصحيحها. إن التقييم بهذا التصور هو وسيلة حركية مـستمرة تصاحب تدفق الأنشطة الإدارية في توافق زمني يسمح للإدارة باكتـشاف احتمـال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة، ومن ثم يمكّنها من تصحيح وتطوير أساليب العمل لتأمين الوصول إلى الأهداف المختارة.

6. القرار:

تتبلور المعلومات الناتجة عن عملية إعادة الهيكلة بـشأن الوضـع الإداري المستهدف في مجموعة من البدائل، وبالتالي يبدأ البعد الموضوعي باتخـاذ القـرار الصائب ما أمكن للمفاضلة بين البدائل المطروحة وفقاً للمعايير المحددة سلفاً بـشأن الإنجاز المستهدف. وتتفاوت عملية اتخاذ القرارات في صعوبتها تبعاً لتعدد البـدائل المطروحة للاختيار، وبحسب تداخل العوامل والأبعاد المتفاعلة في الموقف. وبنـاء

على ذلك، تظهر حالات كثيرة في عملية إعادة الهيكلة يطول فيهـا الوقـت الـذي يستغرقه الجهاز المختص أو اللجنة المعنية في الوصول إلى قرار المفاضلة حيـث تكون المشكلة موضع البحث جديدة في نوعها أو غير مألوفة للمختـصين بعـد، أو بحكم ارتفاع درجة تعقيدها. ومهما يكن فإن اتخاذ القرار بترجيح بديل على آخـر هو عملية عقلانية بالدرجة الأولى تخضع لقيود ومتطلبات تفرضها الـبيئة المحيطة من جـانب، وتنبع من طبيعة وأوضاع الموقف الإداري من جانب آخر.

5.1.2 عوامل نجاح عملية إعادة الهيكلة:

يحتاج تنفيذ برنامج عملية إعادة الهيكلة إلى توافر عدد من المراحل الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة لعملية نجاح إعادة الهيكلة.ومنها (العتيبي،2004):

1. الإستراتيجية:

أوضحت العديد من الأدبيـات (Jackson,1997؛Bruss & Ross,1993) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهيكلة، فبرنامج عمليـة إعادة الهيكلة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، وقد عزى (Chan and Chung 1997) نسبة الإخفاق العالية في بـرامج عمليـة إعـادة الهيكلة، إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج عملية إعادة الهيكلة فـي رؤيتنتهم وأهدافهم الإستراتيجية.

2. التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح عملية إعادة الهيكلة على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج لعملية إعادة الهيكلة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فاعلة من خلال توضيح الرؤية ، وإيصالها لجميع الموظفين في المنظمة، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى ، لتنفيذ برنامج عملية إعادة الهيكلة. حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج عملية إعادة الهيكلة (Zairi & Sinclair,1995).

3. تكنولوجيا المعلومات:

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديـدة بـدلاً مـن الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضـوع الغالب على أدبيات إعادة الهيكلة. وقد ركز علـى أهميـة الحاجـة لاسـتخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهيكلة. وفقًا لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثـالي للعمليـات. (Hammer and Stone,1995).

4. الاتصال:

يعتبر اتصال أحد العناصر الأساسية العناصر المساعدة لتنفيذ عملية إعـادة الهيكلة وتبني التغييرات المصاحبة له.تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيـذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهيكلة ولمختلف المستويات الإدارية. وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ عملية إعادة الهيكلة أساساً لتقبـل المـوظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية علـى قـدرة الإدارة في تبنى قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المـصالح داخـل المنظمة وخارجها (Zairi & Sinclair,1995).

5. تمكين الموظفين

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق عملية إعادة الهيكلة. فقد أظهرت العديد مـن الدراسـات أهميـة العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ عملية إعادة الهيكلـة ووفقـاً لفلسفة عملية إعادة الهيكلة يتم تخويل الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعـة الأمـر يعنـى التخلـي عـن الـنمط البيروقراطي السائد. الهدف من تمكين الموظفين رفع مـستوى الرضـا الـوظيفي وتطوير الموظفين ليصبحوا ذا مهارات متعددة (Wellins & Murphy,1995).

6. الاستعداد للتغيير:

أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العـام عنـد تطبيـق عملية إعادة الهيكلة، يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير. وينظر لعملية الاستعداد لتقبـل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق عملية إعادة الهيكلة، ويتضمن الاسـتعداد للتغير والرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخـال تغييـرات فـي القـيم والممارسات والبناء التنظيمي. حيث يتطلب تطبيق عملية إعادة الهيكلة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية التطبيق. وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمـة، وبالتـالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مـع التغييـر. وأكد كل من على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق عملية إعـادة الهيكلة (Hammer & Stanton,1995) .

6.1.2 الحاجة إلى إعادة الهيكلة

يرى البعض أن الحاجة إلى إعادة الهيكلة في الإدارات تظهر في الحالات التالية (الظفيري،2007):

1. عندما يتصرف الموظفون أو الإداريون في الإدارة بشكل يختلف عن الشكل الذي يتوقعه المدير الأعلى.
2. عند حدوث تغييرات داخلية أو خارجية.
3. عندما تضعف فاعلية وكفاءة الإدارة.
4. عند حدوث تغييرات في القيادة الإدارية للإدارة كتعيين قيادة جديدة للإدارة.

7.1.2 إيجابيات إعادة الهيكلة الإدارية

يمكن عرض إيجابيات عملية إعادة الهيكلة وذلك من خـلال تجـارب بعـض الـدول المتقدمة والنامية في مجال إعادة الهيكلة الإدارية في النقاط التاليـة (المطيـري،2002)، (الحمد،2000):

1. تصاعد الاهتمام في كثير من الدول منذ أوائل عقـد التـسعينيات الميلاديـة بإصلاح وتطوير أعمال ونشاطات الجهاز الحكومي. وكان تنامي هذا الاهتمام نتاجاً لتضافر مجموعة من الظروف والعوامل التي تحركت ونـشطت خـلال ذلك العقد، أهمها تبنّي عدد متزايد من الدول لبرامج الإصلاح الإداري، والتي اشتملت في كثير منها على عـ ـناصر تمس الجهـاز الإداري للدولـة مثـل ترشيد الإنفاق العام، والقضاء على العجز المـ ـالي فـ ـ ـي المـ ـ ـوازنة، وإعادة هيـكلة أدوار ووظائف الجهاز الحكومي المتصل بالمشروعات العامة، بما في ذلك مشروعات المرافق والخدمات العامة، وإدارة الكثير من الخـدمات الحكومية على أسس تجارية أو شبه تجارية.
2. تحسين قدرة المنظمة على التكيف الحالي والمستقبلي مع بيئتها بالسعي للارتقاء بثبوت التكامل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وزيادة كفاءة وفاعليه الإدارة، وتحقيق رخاء الموظفين في الإدارة، وتخفيف القيود الحكومية عليها أو بتوافق مع هذه التغيرات تناقص كبير في الموارد المتاحة للجهاز الحكومي، خلال السنوات العشر الماضية مما ضاعف من الاهتمام بعوامل وعناصر الكفاءة، والترشيد، وضبط الإنفاق، وحـسن استخدام الموارد، كما أصبح هناك حاجة لضبط الحجم المتضخم في موازنات الجـهاز الحكومي، وفي حجم أجهزته الإدارية، وفي حجم التوظيف الذي نما نمواً كبيراً خلال فترة السبعينيات والثمانينيات بدون مبرر اقتصادي، بل بدواعي اجتماعية وسياسية محضة.
3. تجاه العديد من الدول إلى وضع وتبنّي خطط وبرامج متوسطة المدى لإعـادة الهيكلة الإدارية، وطبعاً هذه الخطط متفاوتة في درجة شمولها، وفي حجم الدعم المخصص لها، وفي درجة العمق في تناولها لقضايا الجهاز الحكـومي. لكـن الشاهد العام أنها في الأجندة الحكومية، وتعكس المدى الطيب الذي وصلت إليه بعض الدول في بلورة تصوراتها الخاصة بها في الارتقاء بالإدارة في جوانبها المختلفة.

4. تجاه معظم برامج إعادة الهيكلة الإدارية إلى التركيز على الخدمات والنشاطات ذات الصلة أو العلاقة بالجمهور، وكذلك السياسات والإجراءات التي تمس عمل القطاع الخاص، والتجارة الخارجية، والتصدير، والاستثمار، وأغلبها تتضمن توجهات تطويرية تمثل شرائح أفقية في تطوير نظم وآليات عمل الجهاز الإداري. مثال ذلك برامج تدريب تمس قيادات الجهاز الحكومي، وتبسيط إجراءات، وتعديل ارتباطات تنظيمية، ودمج أو إحداث أو إلغاء أجهزة أو وحدات أو نشاطات، ونقل صلاحيات، وتطبيق اللامركزية، وفتح آفاق ومجالات لحرية تصرف المستويات التنفيذية الدنيا.بمعنى أنها تمثل شرائح أو مجالات تطوير أفقي شاملاً لمختلف قطاعات الجهاز الحكومي.

8.1.2 سلبيات إعادة الهيكلة الإدارية:

يمكن عرض خلاصات والملامح العامة السلبية التي شهدتها بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال إعادة الهيكلة الإدارية في النقاط التالية (تيشوري،2011)، (الظفيري،2007):

تعارض أو تناقض جهود ونتائج إعادة الهيكلة الإدارية مع مصالح بعض الجهات والمسئولين والموظفين ، الذين يرون عدم ملائمة الحلول أو البدائل المقترحة التي تم التوصل إليها، إما لأنها تقلص من صلاحياتهم، وتحد من سلطاتهم، وتضع القيود على قراراتهم.

1. مقاومة التغيير على شكل ردة فعل، حيث أن الكثير من الأجهزة أو الوحدات التي أَلِفت التنظيم القديم أو الإجراءات المعتادة لفترة زمنية طويلة ، تجد صعوبة في اعتياد أساليب وإجراءات عمل جديدة.
2. عدم اقتناع كثير من القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي بجدوى جهود إعادة الهيكلة الإدارية، خاصة في ظل التجارب السلبية السابقة في هذا المجال، مما يجعلهم لا يخصصون الوقت والاهتمام الكافيين للنهوض بأعباء التطوير، ويكتفون بإيكال المهمة إلى المستويات الإدارية الدنيا،التي تفتقر إلى القدرة والصلاحية لاتخاذ القرارات والخطوات الضرورية، لتنفيذ برامج

وتوصيات اللجان المختصة بإعادة الهيكلة وعلاج المشكلات الإدارية التـي تعاني منها الدوائر الحكومية.

3. أظهرت الشواهد أن كثيراً من تجارب إعادة الهيكلة،الإدارية التي تمت فـي بعض الدول لازالت تدور في فلك تقليدي وتركز على إصـلاح أو تطـوير الهياكل ونظم العمل والأنشطة والإجراءات، ولم يتوجه الاهتمام فيهـا بعـد بشكل رئيسي لتبنّي مفهوم الأداء الإداري والنواتج النهائية لعمـل الأجهـزة الحكومية. هذه النواتج ليست محل قياس في الأجهزة الحكومية، فالجهود التي تتم في عمليات تطوير الإدارة لا تقاس.
4. عدم مجارات الإدارات لإعادة الهيكلة وهذا بإهمال الإدارة للأبعاد الجوهرية الداخلية والخارجية الأمر الذي يؤدي إلي عدم القيام بدورها والمتمثـل فـي تحقيق أهداف الإدارة.

9.1.2 طلبات تطبيق منهج عملية إعادة الهيكلة:

يجب على الإدارة العليا توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لعملية إعادة الهيكلة، كما يلي:

1.9.1.2 المتطلبات التنظيمية:

وذلك بتوفير(حسن،2000):

1. قسم أو إدارة مسؤولة عن عملية إعـادة الهيكلـة) التـدريب (فـي الهيكـل التنظيمي).
2. إعادة هيكلة النشاط المستهدف) التدريب (في الإدارة بما يؤدي إلـى المرونـة والسرعة والدقة في الأداء.
3. تحديد العلاقة بين إعادة هيكلة القسم المستهدف(قـسم التـدريب والأنـشطة الأخرى).

2.9.1.2 المتطلبات البشرية:

ويتم ذلك من خلال (جاد الرب،1992**):**

1. الإعداد الجيد للمدربين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار**.**
2. إقناع وتأهيل المرتبطين بعملية التدريب، داخل الإدارة لقبول عملية إعادة الهيكلة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا عملية إعادة الهيكلة بالنسبة لهم في الأجل الطويل.
3. بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع عملية إعادة الهيكلة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل**.**

3.9.1.2 المتطلبات المادية :وتشمل (بوحنية قوي،2007):

1. توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف عملية إعادة الهيكلة.
2. تصميم نظام فاعلة للأجور والمكافآت.
3. توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات التدريبية**.**

10.1.2 تجربة المملكة العربية السعودية في إعادة هيكلة الأقسام الحكومية:

سعياً إلى تطوير الجهاز الحكومي للمملكة العربية السعودية، والارتقاء بمستوى أدائه، وضبط كلفته المالية في حدود الحاجة الفعلية صدر الأمر السامي الكريم رقم 7/ب/6629 وتاريخ 1420/5/7هـ القاضي بتشكيل لجنة وزارية عليا سميت بـ"اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري" برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبدالعزيز النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام وعضوية عدد من أصحاب السمو والمعالي الوزراء ذوي الاختصاص، وذلك لوضع وتنفيذ مشروع وطني متكامل لعملية إعادة الهيكلة الإدارية للأجهزة الحكومية، ودراسة نظام الموظفين، وحجم الوظائف وأعداد

الموظفين، ومدى الحاجة إليهم، ومدى حجم كل مصلحة أو وزارة قياسـاً بالمهـام المنوطة بها.

ولأهمية تلك المهمة واتساع نطاقها انبثقت عن اللجنة الوزارية "لجنة وزارية فرعية" برئاسة معالي وزير الخدمة المدنية تتولى الإشراف العـام علـى دراسـات المشروع ومتابعة سيرها وتهيئة عرضها على اللجنة الوزارية، كما تم تشكيل "لجنة تحضيرية" برئاسة معالي مدير عام معهـد الإدارة العامـة،تتولى وضـع الخطـط التفصيلية للمشروع ومراجعة الدراسات التنظيمية المطلوب إعدادها عـن الاقـسام الحكومية، وإعداد التـقارير الخاصة بها بما في ذلـك التوصـيات التطويريـة، وعرضها على اللجنة الوزارية الفرعية. (الشقاوي،2002).

11.1.2 أهداف عملية إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية في المملكة:

يمكن إيضاح الأهداف لإعادة الهيكلة بصـورة إجمالية، من خلال الأمـر الـسامي، والخطط العامة والتفصيلية لعملية إعادة الهيكلة – في العمل على إحداث نقلة تطويرية نوعية في إمكانات وتنظيم وحدات الجهاز الإداري الحكـومي، بمـا يحقق الفاعلية القصوى في الأداء، لمواكبة المستجدات والتطورات في حقول التنمية المختلفة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. وبصورة تفصيلية أكثـر، فإنـه يمكن تحديد أهداف عملية إعادة الهيكلة على النحـو التـالي (المطيـري، 002) ؛ (العتيبي، 2004):

1. تطوير تنظيمات الأجهزة الحكومية في أهدافها ووحداتها الإدارية ونـشاطاتها الخدمية، وإزالة ما بها من ازدواج أو تضارب أو غموض، ومراعاة التناسب بين حجم الإدارة الحكومية والمهام المنوطه بها.
2. تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الأجهزة الحكومية، عـن طريق زيادة الفاعلية التنظيمية، ورفـع كفـاءة أداء الأجهـزة والمـوظفين الموظفين فـيها، وتسهيل مسارات ونظم العمل المتبعة وتحسينها.

3. زيادة درجات التوافق بين حجم الجهاز الإداري الحكومي وبـين متطلبـات العمل وظروفه من جهة، والتوجهات المستقبلية نحو أجهزة حكومية أقل عدداً وأكثر اختصاصاً وأفضل أداءً من جهة أخرى.
4. تخفيض كلفة التشغيل للجهاز الحكومي، والتوجيـه نحـو زيـادة الفاعليـة والكفاءة.
5. زيادة درجات التكامل مع القطاع الأهلي، والانفتاح عليه، وتشجيع دوره فـي التنمية الشاملة، وتخصيص الممكن من النشاطات الحكومية .
6. تعزيز الإدارية والعمل الجماعي والتنسيق المشترك في الأجهـزة والإدارات الحكومية، وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الإنجاز المتميز.
7. دراسة حجم الوظائف وأعداد الموظفين ومدى الحاجة إليهم، مـع التعزيـز الإيجابي لاتجاهات الموظفين نحو الوظيـفة العامة، وتحفزهم علـى زيـادة الإنـتاجية، وتحسين نوعية أدائهم، والاهتمام بتحديـد مـساراتهم الوظيفيـة والتدريبية بشكل يراعي التطـورات المـتلاحقة فـي ظـــروف وأدوات العمل المختلفة، وكذلك وضع تصور واضح للوظائف التـي تحتـاج إليهـا الإدارات .
8. تعزيز اللامركزية الإدارية على مستوى الأجهزة الرئيسة وفروعها ووحدات الإدارة المحلية، مع تفويض الصلاحيات وتوزيع نشاطات واهتمامات الدولـة بشكل إيجابي فاعل على مناطقها المختلفة بما يزيد مـن كفـاءة وفاعليـة الخدمات المقدمة على النطاق الإداري.

12.1.2 الفاعلية التنظيمية:

تبر الفاعلية أمر هام في حياة الإدارات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء و الاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمدها الإدارات لكي تكون فاعلة، و لكن موضوع الفاعلية هو موضوع معقد بتعقد الإدارات نفسها و هذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد

مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

و تمثل فاعلية الإدارة إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء الإدارات وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ حيث ارتبط مفهوم الفاعلية بكل ظاهرة إدارية سعياً وراء فهم أو نجاح أو فشل الإدارات في تأديتها لأعمالها، وقد تعرض مفهوم الفاعلية إلى التعارض في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناها الشامل والدقيق (المجالي،2009).

13.1.2 مفـهوم الفاعلية:

على الرغم من أهمية الفاعلية في حياة الإدارات إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف الإدارة الفاعلة، يرى البعض أن فعالية الإدارات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية الإدارة بأنها:" قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة الإدارات "(نوار، 2006).

كما تعرف الفاعلية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانـات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققـة والأهـداف المحـددة وتعطى العلاقة كالتالي :

أ. الأهداف المحققة.

ب. الأهداف المحددة.

المصدر (قريشي، 2006) القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم،ص149)

ويرى (المنيف،1983) أن الفاعلية تعني :الوصـول إلـى الأهـداف والنتـائج المتوقعة.

أما(أخو رشيدة، 2006) أن مفهوم الفاعلية الإدارية نسبي يختلـف بـاختلاف تصور المقيم لها.

وقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور (Yuchtman& seashore) والمشار إليهما في (القريوتي،2000: 96) بأنها " قدرة الإدارة على إستثمار الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها".

ويعرفها(القريوتي، 2000 :104) بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم.

ويشير مفهوم الفاعلية إلى قدرة وقابلية الوحدة الإدارية على تحقيق أهدافها من خلال التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل والتكييف معها ووضع الحلول المناسبة لها (المعموري،2002).

ويرى (Naryanan & Nath) والمشار إليهما في (الفضل، وآخرون، 2003) إن الفاعلية التنظيمية تُشير إلى الحكم الإنساني عما إذا كانت الوحدة الإدارية تمارس عملها بشكل مرض وأن هذا الحكم يصبح قاعدة للتغيير التنظيمي الجوهري ، فعندما تكون الفاعلية غير مرضية يصبح التغيير أمراً ضرورياً.

وعرف كل من (Torppa & Smith,2009) الفاعلية التنظيمية بأنها "السعي الحثيث لتحقيق التفوق والامتياز التنظيمي،فهي أشبه بمفهوم الوقاية للمحافظة على نمو واستقرار المنظمة ورفع كفاءتها".

وتعرف الدراسة الفاعلية التنظيمية بأنها: قدرة الإدارة إذا توفرت لها جميع الإمكانيات البشرية والمادية على إنجاز أكبر قدر ممكن من الخدمة المقدمة للجماهير (المراجعين) والتي تعتبر أهم أهدافها الرئيسية بصورة جيده ومريحة.

14.1.2 الفرق بين الكفاءة و الفاعلية:

إن إظهار الفرق بين الكفاءة و الفاعلية يكون من خلال إبراز المعنـى الـذي تأخذه كلاهما، "فالفاعلية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتـائج التـي يـصل إليهـا المسيرون، و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه أقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها"، و انطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفاعلية و الكفاءة فنقول أن الفاعلية هي استثمار الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي

أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ووقت وجهد (نوار،2006).

شكل رقم (2)

العلاقة بين الفاعلية والكفاءة

	فعال	**غير فعال**
كفؤ	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
غير كفؤ	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد

المصدر (نوار، 2006)، فعالية التنظيم في الإدارات الإدارية ص197)

و يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفاعلية و لكن يجب أن لا يستخدما بالتبادل،فقد تكون الإدارة فاعلة و لكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة، و عدم كفاءة الإدارة يؤثر سلبا على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة الإدارة على البقاء. و يجب أن يؤخذ كلاهما –لكفاءة و الفاعلية- في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفاعلية هي إنجاز العمل. أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح (إدريس،2006).

و قد تكون الإدارة كفؤة و لكنها غير فاعلة كما في حالة قيام الإدارة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها، كما قد تكون الإدارة فاعلة و لكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق الإدارة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك، فالكفاءة تشير بالمعنى الصحيح إلى البعد الإداري في تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، و هي موارد محدودة تستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفاعلية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف. (نوار،2006)

15.1.2 جوانب الفاعلية التنظيمية:

يقصد بجوانب "الفاعلية التنظيمية" السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية المتاحة، استخدامًا قادرًا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور والتي قامت الدراسة بالتركيز عليها وتتضمن الفاعلية التنظيمية مجموعة من الجوانب تتمثل بالآتي (المجالي،2009):

1. تحقيق الأهداف: قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق عن طريق المشاركة وبالإمكان قياسها، وهي عبارة عن النتائج المنتظر إنجازها خلال حيز زمني محدد (عقيلي، 1994)، وفاعلية الإدارة تُقاس عادة بمدى تحقيقها لأهدافها ويمكن تعريفها بأنها الوصول إلى الأهداف الموضوعة في الخطط الإستراتيجية وتحقيقها بالشكل الأمثل.

2. التطوير الذاتي : أحد مداخل فاعلية الإدارة، ويعني وعي الإدارة بطبيعة عملياتها الداخلية، والعوامل التي تحكم أدائها وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ومدى قدرة الإدارة على السيطرة على هذه العمليات، ومرونتها المتمثلة في الاستجابة للأبعاد داخل الإدارة وخارجها ، كما أنه يقصد به قدرة الإدارة على تجديد نفسها، والدور الذي يلعبه التنظيم في تحقيق الاستثمار في الذات.

3. رضا المشارك: أحد المداخل الرئيسة لقياس الفاعلية، ويعني قدرة الإدارة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من الإدارة، وتحقيق نوع من التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف التنظيم؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف البقاء والنمو، وهو يتطلب إدراك الإدارة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها موظف الإدارة، والمنافع التي يمكن أن تعود على جماهيرها (المراجعين) ويسمى هذا البعد الرضا، وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخير والشكاوي. وللحصول على الرضا يجب على الإدارة التركيز على العمل و إعادة صياغته، ومنه تتحقق الفاعلية التنظيمية من خلال تبني إستراتيجية توسيع وإثراء الوظائف والتي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف الإدارة وأهداف الموظفين بها(المنيف،2000).

4. توظيف الموارد: أي قدرة الإدارة على الاستثمار الأمثل للموارد من خلال كفاءة العمليات الإنتاجية ومستوى مقبول من الرضا الوظيفي ومرونة في التجاوب مع الأبعاد البيئية، والقدرة على إقامة علاقة مع البيئة المحيطة، تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات، ويعني ذلك الاستفادة من الموارد الناتجة بالشكل الأمثل سواء أكانت موارد بشرية أم تنظيمية.

16.1.2 عناصر و مؤشرات الحكم على فاعلية الإدارات :

بالرغم من أن جوانب الفاعلية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت ، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت الإدارة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة ، حيث أن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي(نوار،2006) ؛ (حريم،2003).

1. الإنتاج: و يعكس قدرة الإدارة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة.

2. الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة، و العائد على رأس المال، و معدل الضياع من المواد، والخامات و كذلك الوقت الضائع. وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة، ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل. فقد تكون المنظمة فاعلة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة الإدارة يؤثر سلباً على فاعليتها.

3. الرضا: يتطلب إدراك الإدارة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو الإدارة، والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و الشكاوى.

إذاً فالإدارة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل الموظفون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المراجعين على الخدمة التي يحتاجونها ، و

بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا الموظفين عن الإدارة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات على نجاح الإدارة في إشباع حاجات عمالها أو موظفيها.

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفاعلية تتمثل في(إيمان،2008) :

1. التكيف : و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه الإدارة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج الإدارة.

2. النمو: يجب على الإدارة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة الإدارة على البقاء في المدى البعيد، و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي.

إذاً في بداية الأمر كان معيار البقاء و قدرة الإدارة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح الإدارة، و لكن في حقيقة الأمر،هناك العديد من الإدارات غير الناجحة و غير الفاعلة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فاعلية الإدارة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية، والتي أجملها(الشماع،2000) بالآتي:

1. مؤشرات داخلية: و ترتبط بمدخلات الإدارة و عملياتها و منها:

أ- تخطيط و تحديد الأهداف: أي قدرة الإدارة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

ب- المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء الإدارة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.

ج- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفاعلية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء الإدارة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

د- التحكم في سير الأحداث داخل الإدارة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل الإدارة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد ، بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد.

هـ- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

و- تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد، وبالتالي ارتفاع مستوى أدائهم في العمل.

ز- التأخر و الغياب بين الموظفين: و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

ح- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

ط- الرضا الوظيفي: يعد رضا الموظفين داخل الإدارة ، مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل الإدارة، فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

1- المؤشرات الخارجية: و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة الإدارة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات(الشماع، 2000):

أ- إنتاج السلع و الخدمات: إن تزويد الإدارة بيئتها بالمخرجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

ب- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات الإدارة يعد مؤشراً ضرورياً لفعاليتها.

ج- تحقيق الأرباح: إن تحقيق الإدارة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

د- تحقيق أهداف جديدة: تسعى الإدارة الفاعلة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة.

هـ- التأهب للانجاز: يتمثل في استعداد الإدارة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.

و- المسؤولية الاجتماعية: و تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها الإدارة لحل المشكلات الاجتماعية.

ز- البقاء: عندما تنجح الإدارة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات الإدارة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

ح- القدرة على التكيف و التأقلم: و يقصد بها درجة استجابة الإدارة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.

ط- التطور: و يتمثل في نمو الإدارة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات الإدارة بشكل يتماشى و التطور العلمي.

ي- من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا: رضا الموظفين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج، و رفع جودته، و بالتالي تحقيق الأرباح.

17.1.2 مداخل دراسة الفاعلية:

يتفق المختصون على إن الفاعلية التنظيمية وسيلة تقويمية لقياس أداء الوحدات الإدارية في جوانب مهمة لتحديد نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، إلا أن معظم هؤلاء المختصين يختلفون في وجهات نظرهم حول الجوانب التنظيمية أو البيئية التي يجب إن تخضع للتقويم. وقد انبثق عن ذلك عدد من المداخل لدراسة الفاعلية(الفضل وآخرون،2003) ؛ (المعموري،2002) ؛ (الركابي،1999) وكما يلي:

فيما يلي توضيح لكل مدخل:

1.17.1.2 مدخل الموارد:

في هذا المدخل يكون ميدان الأداء الذي تسعى الوحدة الإدارية لتقييمه يتمثل بالقدرة على الحصول على الموارد النادرة ذات القيمة من البيئة.

إن هذا المدخل يقابل مدخل الأهداف باعتباره يؤكد على المدخلات بدلاً من المخرجات التي يؤكد عليها مدخل الهدف.

2.17.1.2 مدخل العمليات:

وفقا لهذا المدخل فان ميدان الأداء الذي يمكن من خلال تحري فاعلية الوحدة الإدارية يتمثل في قدرتها على تسيير عملياتها الداخلية بصور جيـدة. مثـال ذلـك الروح المعنوية واهتمام المشرفين وجودة عمليات اتخاذ القرار.

إن هذا المدخل لا يلاحظ البيئة الخارجية وإنما يركز على الميكانيكيات الداخليـة للوحدة الإدارية وفاعليتها في استخدام مواردها الذي ينعكس في مظـاهر الـصحة والكفاية للإدارة.

3.17.1.2 مدخل الأهداف:

ينطلق هذا المدخل لقياس الفاعلية من افتراضين رئيسيين وهما: الأول لكـل وحدة إدارية غاية نهائية تسعى إلى تحقيقها، والثاني بالإمكان تحديد الغاية النهائيـة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها. وهو عبارة عن أسلوب بموجبه يشترك كـل من المدير والموظف داخل الإدارة وعبر مختلف المستويات التنظيمية في صـياغة الأهداف التي تسعى الإدارة إلي تحقيقها وتحديد مستوى المسئولية لكل موظف فـي شكل نتائج منتظر تحقيقها.

4.17.1.2 مدخل النظم:

يتضح من مدخل الأهداف بأنه يركز على الأهـداف فقـط ميـدانا لقيـاس الفاعلية، ولكن الحكم على فاعلية الوحدة الإدارية من خلال الهدف لا يقدم لنا سوى أجزاء من الصورة الكلية للوحدة الإدارية لأنه يركز علـى المخرجـات فقـط، إن الوحدة الإدارية يجب أن تقوم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويل هذه المدخلات من خلال العمليات إلى مـخرجات وتـوزيعها إلـى جانب مقدرتها في المحافظة على التوازن والاستقرار.

5.17.1.2 مدخل تعدد المنتفعين (العناصر الإستراتيجية):

برز هذا المدخل بديلاً عن المداخل السابقة، وقد سعى مؤيدوا هذا المدخل إلى احتواء المداخل السابقة وذلك لأن تلك المداخل لفاعلية الوحدة الإدارية يقدم كل منهـا بعض الجوانب ولا يعتمد على كل الوحدة، فالوحدة الإدارية يمكن أن تكون جيدة في الحصول على الموارد ولكنها تبددها وتفشل في تحقيق أهدافها وأنهـا ذات علاقـات عمل داخلية ممتازة ولكنها تخفق في البقاء لعدم رغبة الجماهير(المـراجعين)، وبنـاءً على ذلك فان مدخل المنتفعين الاستراتيجيين وجه الأنظار نحو علاقة الوحدة الإدارية بالبيئة الأوسع.

18.1.2 العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية :

يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي: (المصري،2002)؛ (عون الله،1987)

1. درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمد في الإدارة.
2. أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
3. درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
4. التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي.
5. وحدة السلطة الآمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
6. تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
7. اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
8. فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للإدارة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
9. القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
10. نظام الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.

11. شبكات الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
12. القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها الإدارة.

كل هذه الأبعاد ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببيه، و عدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

19.1.2 صعوبات قياس الفعالية التنظيمية :

يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية قياس الفاعلية التنظيمية في النقاط التالية (ابو قحف،1993)؛ (السالم، 2000):

1. عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد أبعادها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفاعلية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع الإدارة، فيمكن أن تكون الفاعلية مقبولة من قبل المساهمين، و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، و بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفاعلية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية.
2. مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية
3. مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملاءمتهما لواقع الإدارات من حيث طبيعة النشاط و الحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض الأبعاد السلوكية و البيئية و التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من الإدارة لأخرى.

و بناءً على ما سبق يمكن القول أن نجاح قياس الفاعلية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإدارية و المحاسبية و الأبعاد السلوكية

2.2 الدراسات السابقة:

يُعتبر البحث في موضوع واقع عملية "إعادة الهيكلة " في إدارات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، من الموضوعات الجديدة وقد تم مناقشة هذا الموضوع منذ فترة في العديد من الدول، وذلك لأهميته القصوى من قبل الباحثين والدارسين. وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أُجريت في هذا المجال حيث تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وهي مقدمة كالتالي دراسات عربيـة ودراسات أجنبية.

1.2.2 الدراسات العربية:

أجرى(السعدولي، 2010) دراسة بعنوان "تقييم فاعلية برامج إعادة الهيكلة الحكومية في الكويت". هدفت الدراسة الكشف عن تصورات طلاب التخصصات المختلفة في جامعة الكويت حول برامج إعادة هيكلة القوى العاملة في الكويت. تكونت عينة الدراسة من (60) طالباً من طلاب تخصصات مختلفة في جامعة الكويت. استخدمت الدراسة الاستبانه في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج أن معظم الطلاب لا يعرفون حول برامج تنمية القوى العاملة في الكويت، كما أشارت النتائج أن معظم الطلاب يرون أن برامج عملية إعادة الهيكلة في القطاعات الحكومية تؤثر سلباً على إمكانية حصولهم على عمل بعد التخرج من الجامعة.

وأجرى(عيسى،2007) دراسة بعنوان: "الاتجاهات المعاصرة لهيكلة الأعمال والوظائف في القطاع الخاص في مدينة المحلة الكبرى".هدفت إلى مناقشة واقع الاتجاهات المعاصرة لهيكلة الأعمال والوظائف في مصانع الغزل والنسيج في مدينة المحلة الكبرى بجمهورية مصر العربية، حيث قام الباحث بعمل دراسة ميدانية على 20 مصنعاً للغزل والنسيج في المنطقة، وأظهرت نتائج المسح أن 30% من هذه المصانع قامت بإعادة هيكلة، في حين أن 70% من عينة الدراسة لم تقم بأية إعادة للهيكلة منذ تاريخ إنشائها، وأكدت نتائج الدراسة أن المصانع التي قامت بعملية إعادة الهيكلة تتمتع بتنظيم إداري أفضل وحصة سوقية أكبر، كما أكد الباحث في نتائج

الدراسة أن المصانع التي تبنت عملية إعادة الهيكلة كانت تتمتع بجهاز إداري على مستوى عالٍ من الخبرة والتعليم الأكاديمي.

وقام (تيشوري،2009) بإجراء دراسة بعنوان:"إعادة الهيكلة الإدارية ودورها في تحسين أداء الإدارات والجهات العامة والإدارات ووحدات الإدارة المحلية". هدفت الدراسة إلى توضيح الأنماط المتبعة في عملية إعادة الهيكلة في القطاع العام في جمهورية مصر العربية، حيث قام الباحث باستعراض تجارب 23 إدارة حكومية انتهجت عملية إعادة الهيكلة الإدارية وفق الأسلوب الوصفي، إذ أكد الباحث أن الإدارات عينة الدراسة تبنت أنماط أسلوب اللامركزية في عملية إعادة الهيكلة بهدف رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء، وأوضح الباحث في نتائج دراسته أن هذه الإدارات خضعت إلى حد ما للخصخصة إما بشكل جزئي أو شبه كلي مع احتفاظ الدولة بالحصة الأكبر في هذه الإدارات بعد الخصخصة، وأوضح الباحث في نتائج دراسته أن الخصخصة كانت الدافع الرئيسي لانتهاج هذه الإدارات مبدأ عملية إعادة الهيكلة، وهو ما أدى إلى تحسين الكفاءة والأداء في هذه الإدارات.

وأجرى (القحطاني،2006) بعنوان ":استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية "هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات القيادات العليا في الإدارات المدنية والأمنية حيال مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري، والتعرف إلى مدى إسهام استراتيجيات ومداخل الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن الوطني والتعرف على مهددات الأمن الوطني في ظل غيابها. وتوصلت النتائج التالية أنه ترى غالبية القيادات المدنية والأمنية أن مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري، يتم تطبيقها في منظماتهم سواء أكانت مدنية أم عسكرية وبنسب متباينة وترى القيادات المدنية والأمنية أن استراتيجيات الإصلاح التطوير الإداري لها القدرة على الإسهام بدرجة كبيرة في تعزيز الأمن الوطني. وكذلك إن القيادات المدنية والأمنية ترى أن غياب أو غموض استراتيجيات وتقنيات الإصلاح والتطوير الإداري ، يؤدي إلى شيوع بعض الظواهر والممارسات السلبية التي تهدد الأمن الوطني.

أما دراسة (الصفيان،2003) بعنوان":علاقة التطوير التنظيمـي بفاعليـة القرارات الإدارية" دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض" تهدف الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإداريـة فاعلة في الجهاز، وتوضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخـذي القـرارات الإدارية،لاتخاذ قرارات إدارية فاعلة، وتحديد كذلك أهم الصعوبات التـي تواجـه التطوير التنظيمي ، وتحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة في الجهاز. وكانت أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة،أن التطوير التنظيمي بجهاز جوازات منطقة الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية كما له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات، كما يواجه التطوير بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ قرارات إدارية فاعلة.

وأجرى (محمد والفولي، 2003) دراسة بعنوان: "نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للإدارات".حيث هدف الباحثان إلى توضيح أهمية التطوير التنظيمي وارتباطه بمفهوم عملية إعادة الهيكلة، وقد اعتمد الباحثان نموذج التنظيم الرقمي للإدارات الجامعية نموذجاً للتطوير التنظيمي للجامعات في الوطن العربي، إذ قامت الدراسة بطرح أبعاد التطوير التنظيمي للمنظمة الجامعية، لتطوير الجامعة تطويراً رقمياً يرتقى بإعادة هيكلتها، وكذلك يرتقي بالموظفين بها وبالتسهيلات المتاحة، كما يرتقي بالفاعلية التنظيمية للالإدارة التعليمية العربية اعتماداً على التنظيم الرقمي لها، حيث تناولت الدراسة في النموذج الذي تم إعداده أبعاداً ثلاثة للتطوير،هي الأفراد داخل الإدارة الرقمية، وجماعات العمل بالإدارة الجامعية الرقمية، ثم البنية التنظيمية للجامعة الرقمية وكيفية إعادة هيكلتها. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن عملية إعادة الهيكلة هي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عملية التطوير التنظيمي، وأن الجامعات العربية لا زالت تفتقر إلى مقومات التطوير التنظيمي الواجب إتباعها في عصر المعلوماتية والتقدم التكنولوجي الكبير.

أما دراسة (الشقاوي،2002) بعنوان "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية". هدفت إلى تقديم عرض وتحليل نوعي لأوجه

ومجالات الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، كما هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء القطاع الحكومي، وأوضحت نتائج الدراسة أن من أهم معوقات الأداء في القطاع الحكومي السعودي كان تشعب أعمال الحكومة، والمعوقات الإدارية والتنظيمية، وضعف كفاءة وفاعلية النفقات العامة، وتقادم الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية، وأرجع الباحث هذه المعوقات إلى عدم تبني القطاع الحكومي لمفهوم عملية إعادة الهيكلة بالشكل المطلوب، والذي من خلاله -كما أشار الباحث- يتم الوصول إلى الفاعلية التنظيمية المنشودة في أداء القطاع العام.

دراسة (العمري ،1992) بعنوان:" بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل مـن الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الـوظيفي والفعاليـة التنظيمية. " استهدفت هذه الدراسة اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل مـن بنـاء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعـت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض لعـام 1422هـ. وقد بلـغ العائـد مـن الاسـتبانات 611 اسـتبانة تـشكل عينـة الدراسة.استخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح. وقد كـشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج. حيـث اتـضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الـشهري وصـراع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي. كما تبين أن متغير الولاء التنظيمـي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغمـوض الـدور ومتغير الرضا الوظيفي. أما متغير ضغوط العمل فتحدد بكل من العمـر والخدمـة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الـولاء التنظيمـي. كمـا اتضح بان مغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء التنظيمي و متغيـر ضـغوط العمل والعمر والخدمة. وأخيرا كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيميـة كمتغيـر نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل و متغير الأداء الوظيفي.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

أجرى فليكر، ميل،(Vilker, Mail, 2010) دراسـة بعنوان (Organizational restructuring and emerging service value chains: implications for work and employment). إعادة الهيكلة التنظيمية وظهور سلاسل القيم الخدمات وتطبيقاتهـا على قطاعات العمل والتوظيف". هدفت الدراسة في الكشف عـن عمليـات إعـادة الهيكلة في الشركات الخاصة ومؤسسات القطاع العام وأثرهـا علـى ظهـور قـيم تنظيمية جديدة في هذه القطاعات. تكونت عينة الدراسة من (3) شركات من شركات القطاع العام و(4) شركات من شركات القطاع الخاص. استخدمت الدراسة منهجيـة دراسة الحالة والمتابعة التي استمرت سنة لكل شركة من شركات الدراسـة. حيـث أشارت نتائج الدراسة أن أثر إعادة الهيكلة يختلف حسب الشركة التي تمـر بهـذه العملية. وأشارت النتائج أن عملية إعادة الهيكلة تؤثر على قيم العمل السائدة علـى عملية إعادة الهيكلة. كما أشارت النتائج أن عملية إعادة الهيكلة تؤدي علـى زيـادة مستوى عدم الأمن الوظيفي وزيادة العلاقات الرسمية في العمل.

أجرت جواليميني،(Joelyman, A. 2008) دراسة بعنـوان **(**Restructuring Weberian Bureucracy: Comparing Managerial Reforms in Europe And The United States). إعادة هيكلة بيروقراطية ويبر.مقارنة إعادة التنظيم فـي أوروبـا والولايات المتحدة". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن بعض آثار استخدام جـدارة البرامج العامة الجديدة على عمليات إعادة الهيكلة في القطاعات الحكومية في مناطق جنوب أوروبا ومقارنتها مع بعض محاولات عملية إعادة الهيكلة التي تم إجراؤهـا في الولايات المتحدة في عقد التسعينات والثمانينات. تكون عينة الدراسة مـن (23) شركة من شركات القطاع العام تم اختيارها مـن (5) دول أوروبيـة. اسـتخدمت الدراسة أسلوب تحليل البيانات المالية والإدارية قبل وبعد عملية إعادة الهيكلة فـي عملية جمع البيانات. حيث أشارت نتائج الدراسة أن الأجندات الـسياسية فـي دول جنوب أوروبا تلعب دوراً في جهود إعادة هيكلة مؤسسات القطاع العام في الـدول المشاركة، كما أشارت النتائج أن محولات إعادة الهيكلة تركز بشكل رئيسي علـى بناء البيروقراطية في الإدارات، تنظيم برامج الخدمة المدنية، وإعادة هيكلة العمليات الإدارية المختلفة.

أجرت الكان، اوليفر، وأكنر، (Alcan, S. & Oliver, 2007) دراسة بعنوان (Spaces of Governance: Gender and public sector restructuring in Canad.) فضاءات الحكم: إعادة هيكلة الجنس والقطاع العام في كندا" هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التوجهات الفكرية والجهود البراغماتية والأنظمة السياسية في إعادة هيكلة القطاع العام. وهدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن التوجهات الجذرية الخاصة بإعادة هيكلة مؤسسات القطاع العام. تكونت عينة الدراسة من (4) مؤسسات من مؤسسات القطاع العام في مقاطعة كيبيك الكندية. استخدمت الدراسة المقابلات شبه المفتوحة مع عينة عشوائية مكونة من (14) مديراً يعملون في هذه الإدارات.حيث أشارت نتائج الدراسة أن عملية إعادة الهيكلة تعمل على تقليص الطلب على الوظائف التقليدية التي تقوم بها المرأة.أشارت نتائج الدراسة أن معظم طرق عملية إعادة الهيكلة في مؤسسات القطاع العام تقوم على تقليص حجم العمالة في الإدارات ومحاولة زيادة الربحية فيها.

أجرت شستر، (Shester, 2007) دراسة بعنوان (Who benefits from the Restructuring of the Australian Electricity Sector?) "الجهات المستفيدة من إعادة هيكلة قطاع الكهرباء في استراليا". هدفت الدراسة إلى الكشف عن الجهات المستفيدة من عملية إعادة هيكلة قطاع الكهرباء في المقاطعات المختلفة في استراليا. تكونت عينة الدراسة من جميع مؤسسات الكهرباء في استراليا والبالغ عددها (12) الإدارة مختلفة.استخدمت الدراسة التحليل المالي والإداري للوثائق المتوفرة في هذه الإدارات قبل وبعد عملية عملية إعادة الهيكلة. أشارت النتائج أن إعادة الهيكلة قد عملت على تغيير قطاع الكهرباء بشكل واضح في استراليا، حيث قصدت عملية إعادة الهيكلة على احتكار الحكومة الاسترالية على قطاع الكهرباء. أشارت النتائج أن بعض الشركات الخاصة قد استفادت من عملية إعادة الهيكلة في هذا القطاع.

في دراسة لين، (Leen, A. 2006) بعنوان: (Organizational Design and Restructuring in Response to Crises): التصميم التنظيمي وإعادة الهيكلة في الاستجابة للأزمات" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أسس عملية إعادة الهيكلة في الإدارات وفقاً للأزمات، كما هدفت الدراسة إلى الإطلاع على التجارب العالمية في

مجال عملية إعادة الهيكلة الناتجة عن الأزمات التي تمر بها الإدارات، وأوضح الباحثون أهمية العوامل البيئية الداخلية والخارجية عند وقوع الأزمات في عملية إعادة الهيكلة، وقامت الدراسة بتطبيق الأداة على 80 منظمة مستخدمين أسلوب المحاكاة في جمع وتحليل بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأزمات ومدى قوتها وحدتها تساهم في التأثير على عملية إعادة الهيكلة، وأكد الباحثون في نتائج دراستهم عدم وجود علاقة بين عملية إعادة الهيكلة وتحسين الأداء للمنظمات المتعثرة نتيجة الأزمات، وأكد الباحثون أن مراعاة البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة هما من أهم عوامل نجاح عملية إعادة الهيكلة للمنظمات المتعثرة جراء الأزمات.

أما دراسة لي و تي (Lee &Teo,2005) بعنوان: (Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction) إعادة الهيكلة تؤثر على الثقة والارتياح بالعمل" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ومعالجة الآثار النفسية الاجتماعية لعملية إعادة الهيكلة التنظيمية على الثقة والرضا الوظيفي في العمل، كما هدفت إلى توضيح الآثار الناجمة من عملية إعادة الهيكلة على العلاقات فيما بين الثقة والرضا الوظيفي للعاملين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين كل من الرضا الوظيفي والثقة للعاملين عند تطبيق مفهوم عملية إعادة الهيكلة، وأظهرت النتائج من جهة أخرى ازدياد ثقة الموظفين بعد تطبيق عملية إعادة الهيكلة مما يعود بالفائدة على الكفاءة والإنتاجية في العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أجرى رويـشودوهيوري، (Roshed, H. 2003) دراسـة بعنـوان (Public Labour and Trade Unions ‹Sector Restructuring and Democracy: The State in India). "إعادة هيكلة القطاع العام والديمقراطية: الإدارات الحكومية واتحـادات التجارة والعمل في الهند". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر محولات التوجه نحو السوق المفتوح على قطاعات العمل المختلفة في الهند. تكونت عينة الدراسـة مـن (43) شركة تم اختيارها عشوائياً من ثلاث قطاعات حكومية. اسـتخدمت الدراسـة منهجية دراسة الحالة في عملية جمع البيانات.أشارت النتائج أن هناك علاقـة دالـة

إحصائياً بين الديمقراطية في الدولة وبين محاولات عملية إعادة الهيكلة فيها، كما أشارات النتائج أن عملية إعادة الهيكلة،تؤثر في شكل واضح على فرص الحصول على عمل وعلى تمكين العمال في القطاعات المختلفة.

وقام (Austin, 2003) بدراسة بعنوان: (A Tool for Improving Organizational Effectiveness) أداة لتحسين الفاعلية التنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عملية إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية في قطاع الإدارات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قام الباحث بتصميم أداة يتم تطبيقها على قطاع الإدارات غير الربحية بهدف وضع أسس لها في عملية إعادة الهيكلة لتحقيق أقصى فائدة ممكنة في الفاعلية التنظيمية، وقد خاص الباحث إلى نتيجة مفادها أن هذه الإدارات لها عدة أمور هامة في عملية إعادة الهيكلة وهي التخطيط، والمرونة، إشراك الإدارة والموظفين، التدريب، وهي العوامل التي تؤدي بعملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية حسب رأي الباحث.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت عملية إعادة الهيكلة والتطوير الإداري من عدة جوانب علمية وإدارية و تربوية، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص الآتي:

1. تناولت بعض الدراسات السابقة، مفهوم إعادة هيكلة العمليات الإدارية ودورها في التطوير والوصول إلى التنمية المستدامة.
2. تناولت دراسات وضع إطار عملي بتوفير توجه استراتيجي في استخدام عملية إعادة الهيكلة يؤدي إلى التطوير وإبطال البيئة التنافسية.
3. وركزت دراسات أخرى على مدى تأثير دور الموارد البشرية سواء كانت من العملاء أو الموظفين على إعادة هيكلة العمليات.

4.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في ربط نتائجها مع دراسة الباحث.
2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الإستبانة وفي اختيار منهج

3. الدراسة.
4. تم الاستفادة من الدراسة الحالية في عرض الإطار النظري وفـي المراجـع المستخدمة.

5.2 أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية ستطرق أبوابًا جديدة، كما يلي:

1. العديد من الدراسات السابقة هدفت إلى تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ عملية إعادة الهيكلة فقط، بينما تهدف هذه الدراسة إلى الربط بين عملية إعادة الهيكلة والفاعلية التنظيمية.
2. أُجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات غربية، في حين سيتم تنفيذ هذه الدراسة في البيئة السعودية، وقد تكون هذه الدراسة من الدراسات الأولى من نوعها في هذه البيئة على حد علم الباحث في هذا المجال.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي هما:

أ- المنهج الوصفي التحليلي: وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بأثر عملية إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف.

ب- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول من خلاله اختبار صحة فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على الاستبانة التي تم تطويرها لأغراض الدراسة وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها.

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الإدارات الحكومية في منطقة الجوف والبالغ عددهم (5923) عاملاً كما يوضح الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1)
عدد الموظفين إدارياً في منطقة الجوف

الرقم	اسم المركز في القطاع الحكومي السعودي	إجمالي عدد الموظفين في جميع المحافظات
1	إمارة منطقة الجوف	1035
2	جامعة الجوف	850
3	امانة منطقة الجوف	745
4	تعليم البنين في منطقة الجوف	460
5	تعليم البنات في منطقة الجوف	592
6	الزراعة	165
7	مصلحة الجمارك	310
8	فرع وزارة الثقافة والإعلام(المطبوعات،الإذاعة ،التلفزيون، المكتبات العامة)	73
9	مكتب العمل	49
10	فرع ديوان الخدمة المدنية	25
11	المياه	75
12	المالية	225
13	الشؤون الصحية	615
14	الجودة والنوعية(مختبر الرقابة الغذائية)	28
15	الشئون الإسلامية	115
16	كتابة العدل	140
17	الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	105
18	المواصفات والمقاييس	8
19	هيئة التحقيق والادعاء العام	205
20	الأحوال المدنية	80
21	الهيئة العامة للغذاء والدواء(وزارة التجارة)	23
22	المجموع	5923

المصدر: الباحث من خلال زيارة شؤون الموظفين في هذه الإدارات في شهري 7 - 8 لعام 1431 هـ

2.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (17%) من مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام الأرقام الوظيفية للعاملين في مختلف الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، وتم توزيع (1000) استبانة وبعد استرجاع الاستبانات تم استبعاد (114) استبانة

لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـ (886) موظف، ومثلت ما نسبته (88.6%) من عينة الدراسة وما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2) التالي يوضح نتائج تحليل البيانات للتوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة حيث تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة والمسمى الوظيفي.

الجدول رقم (2)

وصف خصائص مجتمع الدراسة

البعد	التكرار	النسبة المئوية
العمر		
25 سنة فأقل	108	12.2
26-35 سنة	293	33.1
36 – 45 سنة	322	36.3
46-55 سنة	128	14.4
56 سنة فأكثر	35	4.0
المؤهل العلمي		
دبلوم فما دون	205	23.1
بكالوريوس	584	65.9
دراسات عليا	97	10.9
عدد سنوات الخبرة		
5 سنوات فأقل	154	17.4
6-10 سنوات	252	28.4
11-15 سنة	277	31.3
16 سنة فأكثر	203	22.9
المسمى الوظيفي		
مدير عام	23	2.6
نائب مدير عام	39	4.4
رئيس قسم	125	14.1
موظف	699	78.9

يتضح من الجدول رقم (2) أن تمثلت عينة الدراسة للفئات العمرية من (25 سنة فأقل) بنسبة (12.2%)، وكانت للفئة العمرية (26-35 سنة) بنسبة (33.1%)، وكانت للفئة العمرية (36-45 سنة) بنسبة (36.3%)، وكانت للفئة العمريـة (46-55سنة) بنسبة (14.4%)، وللفئة العمرية (56 سنة فأكثر) بنسبة (4%). هذا وقـد تمثلت عينة الدراسة للمؤهلات العلمية (دبلوم فما دون) بنسبة (23.1%)، وكانـت لفئة البكالوريوس بنسبة (65.9%)، وكانت لفئة الدراسات العليـا بنـسبة (10.9). وتمثلت عينة الدراسة لسنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) بنسبة (17.4%)، وكانت لفئة (6-10 سنوات) بنسبة (28.4%)، وكانت لفئة (11-15 سنة) بنـسبة (31.3%)، وكانت لفئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (22.9%). ويتضح من الجدول أن تمثلت عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة لفئة (مدير عام) بنسبة (2.6%)، وكانت لفئـة (نائـب مدير عام) بنسبة (4.4%)، وكانت لفئة (رئيس قسم) بنسبة (14.1%)، وكانت لفئة (موظف) بنسبة (78.9%).

فقد تمثلت عينة الدراسة للفئات العمرية بأعلى نسبة والتي بلغـت (36.3%) وذلك لأن معظم الموظفين أو الفئة العليا من الموظفين ضمن هذه الفئة الشابة نوعـاً ما والمتمثلة من الأعمار مابين (36– 45)، ويمكن أن نستدل من ذلـك أن غالبيـة أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب الناضج الذي يعود بالنفع على الإدارات وهذه الفئة تتمثل بالالتزام والعقلانية.

وفيما يتعلق بعينة الدراسة المتمثلة بالمؤهل العلمي فقد كانت بـأعلى درجـة مشاركة لفئة البكالوريوس، ويًعزى ذلك إلي أن أشغال بعـض الوظـائف يتطلـب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس).

وفيما يتعلق بعينة الدراسة المتمثلة بالخبرة فكانت لفئة (11-15سنة) بـأعلى نسبة حيث تمثلت بنسبة (31.3%)، ويمكن تفسير ذلك أن غالبية أفراد العينة كـانوا من الموظفين ذوي الخبرة المرتفعة، والقدرة على البقاء، والاستمرارية. ويدل ذلـك على أن الإدارة العليا، أو إدارة شؤون الموظفين راغبة في الاحتفاظ في الكفـاءات، والخبرات، والمهارات لاستمرار الأداء الأفضل.

وأخيراً يعزى مشاركة عينة الدراسة فيما يتعلـق بنـوع الوظيفـة، فكانـت للموظفين بنسبة (78.9%) ويعزى هذا إلى أن الإدارات الحكومية التابعة للوزارات السعودية يتضمنها الموظفين بنسبة أعلى من المدراء ورؤساء الأقـسام وغيـرهم، وهذه معادلة صحيحة في الإدارات، يمكن أن يكون هناك 20 موظف ومدير واحد.

3.3 أداة الدراسة "الاستبانة":

تكونت أداة الدراسة من قسمين :

الجدول رقم (3)

جدول توزيع فقرات الاستبانة

القسم الأول : الأبعاد الديموغرافية	(العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)
القسم الثاني: عملية إعادة الهيكلة	(22) فقرة
البعد الأول : رفع كفاءة الأداء	الفقرات (1-4)
البعد الثاني: الموضوعية	الفقرات (5-8)
البعد الثالث: اللامركزية	الفقرات (9-12)
البعد الرابع: ادخال الاساليب الحديثة في العمل	الفقرات (13-17)
البعد الخامس: تبسيط الاجراءات الادارية	الفقرات (18-22)
القسم الثالث : الفعالية التنظيمية	(20) فقرة
البعد الأول: تحقيق الأهداف	الفقرات (23-27)
البعد الثاني: توظيف الموارد	الفقرات (28-32)
البعد الثالث: رضا المشارك	الفقرات (33-37)
البعد الرابع : التطوير الذاتي	الفقرات (38-42)

4.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقراتها، وقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة

صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف إلى درجة استجابة المبحوثين للاستبانة، وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يؤكد صدق الأداة.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

ولحساب ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا ويبين الجدول (5) نتائج الاختبار حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع أبعاد الدراسة وللاستبانة بشكل عام أعلى من (60%) وهي نسبة مقبولة في البحوث والدراسات، حيث حازت الاستبانة ككل على معامل ثبات بلغ (61 - 84%)، كما هو مبين في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (4)

نتائج معاملات الثبات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

أبعاد الدراسة إعادة الهيكلة	الفقرات	قيمة معامل الثبات
رفع كفاءة الأداء	1-4	%61
الموضوعية	5-8	%78
اللامركزية	9-12	%67
إدخال الأساليب الحديثة في العمل	13-17	%77
تبسيط الإجراءات الإدارية والمالية	18-22	%72
الفاعلية التنظيمية		
تحقيق الأهداف	23-27	%71
توظيف الموارد	28-32	%82
رضا المشارك	33-37	%78
التطوير الذاتي	38-42	%84

6.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوظيفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وتشمل مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measure) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد وذلك للتأكد من صلاحية النموذج واختبار فرضيات الدراسة، وكذلك استخدم كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج:

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة والفقرات المكونة لكل بعد، وقد تم مراعاة أن يتدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

ينطبق بدرجة كبيرة جداً (5)، ينطبق بدرجة كبيرة (4)، ينطبق بدرجة متوسطة (3)، ينطبق بدرجة قليلة (2)، لا ينطبق أبداً (1). واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي:

(3.5 فما فوق: مرتفع)، (2.5– 3.49: متوسط)، (2.49– فأقل: منخفض).

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أبعاد عملية إعادة الهيكلة

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
4-1	بعد رفع كفاءة الأداء	3.70	1.24	مرتفعة
8-5	بعد الموضوعية	3.57	1.06	مرتفعة
12-9	بعد اللامركزية	3.35	1.10	متوسطة
17-13	بعد إدخال الأساليب الحديثة في العمل	3.57	1.11	مرتفعة
22-18	بعد تبسيط الإجراءات الإدارية	3.43	1.17	متوسطة
22-1	المتوسط الحسابي العام	3.52	1.13	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد عملية إعادة الهيكلة بلغ (3.52) وهذا يعني أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة لأبعاد إعادة الهيكلة في الإدارات السعودية ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد إعادة الهيكلة، يتضح أن بعد رفع كفاءة الأداء احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري (1.24)، يليه بعدي الموضوعية، و تبسيط الأساليب الحديثة في العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (1.10)، وفيما يلي جاء بعد تبسيط الإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري (1.17)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد اللامركزية بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وانحراف معياري (1.10). ويفسر هذا أن الموظفين في الجهات المبحوثة تتركز تصوراتهم على عملية إعادة الهيكلة، حيث أنها تؤدي إلى رفع كفاء الأداء بشكل جيد في الإدارات، و تزيد من الموضوعية وإدخال الأساليب الحديثة في العمل للرقي بالأداء الحكومي، هذا وقد تؤثر على تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحقق اللامركزية في العمل.

وفيما يتعلق بتصورات المبحوثين نحو اللامركزية فإن الموظفين في الجهات المبحوثة لا تتركز تصوراتهم باللامركزية في إعادة الهيكلة بشكل جيد في الإدارات.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد إعادة الهيكلة بصورة منفردة.

أولاً : استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد رفع كفاءة الأداء:

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد (إعادة الهيكلة/ رفع كفاءة الأداء) مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
2	تساهم إعادة الهيكلة في تحسين الأداء الكلي لدائرتي.	3.83	1.88	مرتفعة
1	تعمل إعادة الهيكلة على رفع مستوى أداء الموظفين في دائرتي التي اعمل بها.	3.75	1.07	مرتفعة
4	تعمل إعادة الهيكلة على الحد من الترهل الإداري في دائرتي.	3.71	0.97	مرتفعة
3	تؤدي إعادة الهيكلة إلى خفض التكاليف الإجمالية لدائرتي.	3.51	1.05	مرتفعة
	المتوسط العام الحسابي	3.70	1.24	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد رفع كفاءة الأداء تراوحت ما بين (3.83 و 3.51)، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (3.70) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.83)، وبانحراف معياري (1.88) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تساهم إعادة الهيكلة في تحسين الأداء الكلي لدائرتي)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.07) وهو من المستوى المرتفع أيضاً، حيث نصت الفقرة على أن (تعمل إعادة الهيكلة على رفع مستوى أداء الموظفين في دائرتي التي أعمل بها).

في المقابل جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة حيث حازت على متوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.05) وهي من المستوى المتوسط

المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (تؤدي إعادة الهيكلة إلى خفض التكاليف الإجمالية لدائرتي).

وهذا يفسر بأن تطبق الإدارة في إعادة الهيكلة رفع نسبة كفاءة الأداء بنسبة مرتفعة.

ثانياً: استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الموضوعية:

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد إعادة الهيكلة/ الموضوعية) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
7	تقوم دائرتي بتدعيم مبدأ المساءلة لجميع الموظفين دون استثناء.	3.67	1.10	مرتفعة
6	تعمل دائرتي على الالتزام بمعايير الحكم الموضوعية على أداء الموظفين.	3.60	1.06	مرتفعة
8	تحدد الإدارة العليا في دائرتي معايير موضوعية لإعادة الهيكلة.	3.51	1.02	مرتفعة
5	تلتزم دائرتي بالتخطيط الدوري في إعادة الهيكلة.	3.49	1.04	متوسطة
	المتوسط العام الحسابي	3.57	1.06	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد الموضوعية تراوحت ما بين (3.67 و 3.49)، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (3.57) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (7) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.67)، وبانحراف معياري (1.10) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تقوم دائرتي بتدعيم مبدأ المساءلة لجميع الموظفين دون استثناء)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.60)

وبانحراف معياري (1.08) وهو من المستوى المرتفع أيضاً، حيث نصت الفقرة على (تعمل دائرتي على الالتزام بمعايير الحكم الموضوعية على أداء الموظفين).

في المقابل جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة حيث حازت على متوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.04) وهي من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تلتزم دائرتي بالتخطيط الدوري في إعادة الهيكلة).

وهذا يفسر بأن تطبق الإدارة في إعادة الهيكلة الموضوعية بنسبة جيدة ومرتفعة.

ثالثاً : استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد اللامركزية:

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد (إعادة الهيكلة /اللامركزية) مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
12	تفوض الإدارة العليا صـلاحيات اتخـاذ القرار للمستويات الإدارية الأخرى فـي دائرتي.	3.47	1.02	متوسطة
11	لا تحتاج دائرتي إلى العودة للوزارة في كثير من قراراتها الإدارية.	3.40	1.09	متوسطة
10	الهيكل التنظيمي في دائرتي مبني علـى نمط الاتصال الأفقي.	3.29	1.14	متوسطة
9	تتجه دائرتي نحو تطبيق اللامركزية.	3.24	1.15	متوسطة
	المتوسط العام الحسابي	3.35	1.10	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد اللامركزية تراوحت ما بين (3.47 و3.24)، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (3.35) وهو من المستوى المتوسط، حيث حازت الفقرة رقم (12) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.47)،

وبانحراف معياري (1.02) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تفوض الإدارة العليا صلاحيات اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الأخرى في دائرتي)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (1.09) وهو من المستوى المتوسط أيضاً، حيث نصت الفقرة على (لا تحتاج دائرتي إلى العودة للوزارة في كثير من قراراتها الإدارية).

وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الأخيرة حيث حازت على متوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (1.15) وهي من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تتجه دائرتي نحو تطبيق اللامركزية).

وهذا يفسر بأن تطبق الإدارة في إعادة الهيكلة اللامركزية بنسبة متوسطة، حيث أن اللامركزية في العمل مطبقة بحسب عدد الأقسام في الإدارات التابعة للوزارات السعودية فهي تطبق تلقائياً في حال إعادة الهيكلة أو عدمها.

رابعاً : استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد إدخال الأساليب الحديثة في العمل:

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد (إعادة الهيكلة /إدخال الأساليب الحديثة في العمل) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
13	تعتمد دائرتي في أداء أعمالها على الحاسوب.	3.70	1.09	مرتفعة
14	يتم تدريب الموظف على التقنيات الحديثة في العمل بشكل دوري في دائرتي.	3.59	1.04	مرتفعة
16	يقل اعتماد دائرتي على الأعمال الورقية بشكل تدريجي.	3.57	1.18	مرتفعة
17	يطلب من معظم الموظفين في دائرتي الحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL	3.50	1.14	مرتفعة
15	تسعى دائرتي إلى تطبيق معايير الجودة في العمل.	3.48	1.10	متوسطة
	المتوسط العام الحسابي	3.57	1.11	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد إدخال الأساليب الحديثة في العمل تراوحت ما بين (3.70 و3.48)، حيث حاز البعد على متوسط حسابي اجمالي (3.57) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (13) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.70)، وبانحراف معياري (1.09) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تعتمد دائرتي في أداء أعمالها على الحاسوب)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (1.04) وهو من المستوى المرتفع أيضاً، حيث نصت الفقرة على (يتم تدريب الموظف على التقنيات الحديثة ي العمل بشكل دوري في دائرتي).

وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة الأخيرة حيث حازت على متوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.10) وهي من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تسعى دائرتي إلى تطبيق معايير الجودة في العمل).

وهذا يفسر بأن تطبق الإدارة في إعادة الهيكلة إدخال الأساليب الحديثة في العمل بنسبة مرتفعة، ويعزى هذا إلى أن الهدف الرئيسي لإعادة الهيكلة في الإدارات هو إدخال الأساليب الحديثة والجيدة والتي تساعد على النهوض بالإدارة نحو التطور، و إيجاد الأساليب الحديثة لتقليل الخسائر، وتقليل عدد الموظفين، ودمج بعض الأقسام، وأحياناً يلجأ قسمين لأن يندمجان بكاملها وإعادة هيكلتهم للوصول إلى إدارة تخدم طرفين في آن واحد. كل هذه الأمور هي أساليب حديثة تنمي وتعزز وتقوي مستوى فاعلية الإدارات.

خامساً : استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تبسيط الإجراءات الإدارية :

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد (إعادة الهيكلة /تبسيط الإجراءات الإدارية) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
18	يتم في دائرتي التي اعمل بها تبسيط إجراءات العمل باستخدام الأساليب الحديثة في تصميم العمل.	3.53	1.02	مرتفعة
22	يتم دورياً مراجعة إجراءات العمل في دائرتي لتواكب المستجدات التكنولوجية والمعلوماتية.	3.47	1.03	متوسطة
19	يتم في دائرتي تحسين إجراءات العمل وفقاً لوصف وتوصيف الوظائف.	3.41	1.05	متوسطة
20	تحقق إجراءات العمل المتبعة في دائرتي رضا الموظفين.	3.40	1.69	متوسطة
21	يتم تبسيط إجراءات العمل في دائرتي وفقاً لخريطة توزيع العمل.	3.34	1.08	متوسطة
	المتوسط العام الحسابي	3.43	1.17	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تبسيط الإجراءات الإدارية والمالية تراوحت ما بين (3.53 و 3.34)، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (3.43) وهو من المستوى المتوسط، حيث حازت الفقرة رقم (18) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.53)، وبانحراف معياري (1.02) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يتم في دائرتي التي أعمل بها تبسيط إجراءات العمل باستخدام الأساليب الحديثة في تصميم العمل)، ويفسر هذا بأن بتبسيط الاجراءات يمكن للدوائر أن تجد الأساليب الحديثة للتبسيط وتسهيل قيام

الموظف بأعماله ضمن الوقت المحدد والتي تعطي بالنهاية نفس النتيجة التي تتبع في الإدارة ضمن البرمجيات القديمة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (1.03) وهو من المستوى المتوسط أيضاً، حيث نصت الفقرة على (يتم دورياً مراجعة إجراءات العمل في دائرتي لتواكب المستجدات التكنولوجية والمعلوماتية).

وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (21) في المرتبة الأخيرة حيث حازت على متوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.08) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يتم تبسيط إجراءات العمل في دائرتي وفقاً لخريطة توزيع العمل).

وهذا يفسر بأن تطبق الإدارة في إعادة الهيكلة تبسيط الإجراءات الإدارية بنسبة متوسطة. فحتماً للاجراءات الإدارية الدور الهام من خلال بناء وإعادة هيكلة الإدارات، فللإدارة الدور الهام بفعالية نشاط الموظفين ورفعة مستواهم، فهي التي تقويم بتدوير النشاط الداخلي للموظفين.

الإجابة عن السؤال الثاني:

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أبعاد الفاعلية التنظيمية

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
27-23	بعد تحقيق الأهداف	3.63	1.14	مرتفعة
32-28	بعد توظيف الموارد	3.37	1.07	متوسطة
37-33	بعد رضا المشارك	3.40	1.12	متوسطة
42-38	بعد التطوير الذاتي	3.44	1.06	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.46	1.09	متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط العام لأبعاد الفاعلية التنظيمية بلغ (3.46)، وهو من المستوى المتوسط، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الفاعلية التنظيمية ذات مستوى متوسط.

وبتحليل أبعاد الفاعلية التنظيمية، اتضح أن بعد تحقيق الأهداف قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وبانحراف معياري (1.14)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد التطوير الذاتي بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وبانحراف معياري (1.06)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد رضا المشارك بمتوسط حسابي (3.40)، وبانحراف معياري (1.12)، هذا وقد حاز بعد توظيف الموارد على المرتبة الأخيرة فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.37).

ويفسر ذلك أن الموظفين في الجهات المبحوثين تتركز تصوراتهم على تحقيق الأهداف، فتحقيق الأهداف للإدارة هو وراء تحسين الفاعلية التنظيمية في الإدارات، فمن الضروري أن تنظم للإدارة نفسها جيداً بحيث تحقق الأهداف المرجوة منها، ومن ثَم التطوير الذاتي للموظفين، ومن ثم رضا المشارك وإلى توظيف الموارد، فتوظيف الموارد يمكن تحقيقه من خلال وضع الخطط الجيدة ورفع مستوى الموظفين ورضاهم عن الإدارة.

هذا وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية، وعلى النحو التالي:

أولاً : استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تحقيق الأهداف:

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد (الفاعلية التنظيمية /تحقيق الأهداف) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
26	تعتمد دائرتي إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسة.	3.78	0.99	مرتفعة
27	تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.	3.76	1.66	مرتفعة
23	تعمل دائرتي على وضع الأهداف القابلة للتحقيق.	3.54	1.02	مرتفعة
24	هناك تطابق مدروس بين أهداف دائرتي والموظفين فيها.	3.54	0.99	مرتفعة
25	جميع الأهداف التي تتبناها دائرتي تحظى بقبول الأعضاء لها.	3.51	1.02	مرتفعة
	المتوسط العام الحسابي	3.63	1.14	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تحقيق الأهداف تراوحت ما بين (3.78 و 3.51)، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (3.63) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (26) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.78)، وبانحراف معياري (0.99) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تعتمد دائرتي إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (27) بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (1.66) وهو من المستوى المرتفع أيضاً، حيث نصت الفقرة على (تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة).

وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (25) في المرتبة الأخيرة حيث حازت على متوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.02) وهو من المستوى المتوسط المرتفع، حيث نصت الفقرة على (جميع الأهداف التي تتبناها دائرتي تحظى بقبول الأعضاء لها).

وهذا يفسر بأن تطبق الإدارة في الفاعلية التنظيمية تحقيق الأهداف بنسبة مرتفعة. وكما تم ذكره سابقاً من قبل الباحث، أن الفاعلية التنظيمية تتم لتحقيق الأهداف المرجوة من قبل الإدارة.

ثانياً : استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد توظيف الموارد:

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد (الفاعلية التنظيمية /توظيف الموارد) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
28	للإدارة إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى الفوائد من الموارد المتاحة في دائرتي.	3.67	1.02	مرتفعة
29	تتفاعل دائرتي مع التحولات الحاصلة في الموارد المتاحة بها.	3.46	1.01	متوسطة
30	للإدارة القدرة الكافية المحققة لتشغيل عملياتها الإدارية.	3.34	1.04	متوسطة
31	تعمد دائرتي على التكيف المناسب مع التحولات في البيئة الخارجية.	3.22	1.15	متوسطة
32	تحاول دائرتي إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد.	3.16	1.15	متوسطة
	المتوسط العام الحسابي	3.37	1.07	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد توظيف الموارد تراوحت ما بين (3.67 و 3.16)، حيث حاز البعد على متوسط

حسابي إجمالي (3.37) وهو من المستوى المتوسط، حيث حازت الفقرة رقم (28) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.67)، وبانحراف معياري (1.02) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (للإدارة إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى الفوائد من الموارد المتاحة في دائرتي)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (29) بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (1.01) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تتفاعل دائرتي مع التحولات الحاصلة في الموارد المتاحة بها).

وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (32) في المرتبة الأخيرة حيث حازت على متوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (1.15) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تحاول دائرتي إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد).

وهذا يفسر بأن تطبق الإدارة في الفاعلية التنظيمية توظيف الموارد بنسبة متوسطة. ويعزى هذا إلى أن الموارد يتم توظيفها من خلال تحقيق الأهداف ورفع مستوى الموظف ورضاه عن الأداء العام.

ثالثاً : استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد رضا المشارك:

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد (الفاعلية التنظيمية /رضا المشارك) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
37	يحظى أعضاء دائرتي بفـرص الترقيـة حسب الاستحقاق.	3.68	1.17	مرتفعة
36	يدرك جميع المرتبطين بـدائرتي بأنهـا المصدر الأساسي لإشباع حاجاتهم.	3.50	1.08	مرتفعة
35	لدائرتي مكانة مرموقـة للإسـهام فـي التطوير الاجتماعي.	3.34	1.10	متوسطة
34	هناك جمهور واسع يفضل التعامـل مـع دائرتي دون سواها.	3.29	1.13	متوسطة
33	يشعر أعضاء دائرتي بالرضى الفعلي عن عملهم.	3.19	1.14	متوسطة
	المجموع العام للمتوسط	3.40	1.12	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد رضا المشارك تراوحت ما بين (3.68 و 3.19)، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (3.40) وهو من المستوى المتوسط، حيث حازت الفقرة رقم (37) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.68)، وبانحراف معياري (1.17) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يحظى أعضاء دائرتي بفرص الترقية حسب الاستحقاق)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (36) بمتوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.08) وهو من المستوى المتوسط المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يدرك جميع المرتبطين بدائرتي بأنها المصدر الأساسي لإشباع حاجاتهم).

وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (33) في المرتبة الأخيرة حيث حازت على متوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (1.14) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يشعر أعضاء دائرتي بالرضا الفعلي عن عملهم).

وهذا يفسر بأن تطبق الإدارة في الفاعلية التنظيمية رضا المشارك بنسبة متوسطة، ويعزى هذا إلي أن الموظفين في الجهات المبحوثة لهم الدور الهام بفعالية النشاط ورفع مستوى الموظفين، فهم الذين يقومون بتدوير النشاط الداخلي.

رابعاً : استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التطوير الذاتي:

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد (الفاعلية التنظيمية /التطوير الذاتي) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
38	تحرص دائرتي على صنع مركزها الذاتي بين الإدارات الأخرى.	3.50	1.05	مرتفعة
41	تسعى دائرتي للعمل على مايعزز أدائهـا التنظيمي عملياً.	3.49	1.04	متوسطة
40	تشمل برامج التطوير في دائرتـي كافـة المستويات التنظيمية.	3.48	1.01	متوسطة
39	لدائرتي ثقافة تنظيمية تسهم فـي إحـلال التغيير المناسب.	3.47	1.05	متوسطة
42	تصنع دائرتـي سـيناريوهات متطـورة لمواجهة الأزمات بثقة.	3.28	1.14	متوسطة
	المجموع العام للمتوسطات	3.44	1.06	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد التطوير الذاتي تراوحت ما بين (3.50 و 3.28)، حيث حاز البعد على متوسط

حسابي إجمالي (3.44) وهو من المستوى المتوسط، حيث حازت الفقرة رقم (38) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.50)، وبانحراف معياري (1.05) وهو من المستوى المتوسط المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تحرص دائرتي على صنع مركزها الذاتي بين الإدارات الأخرى)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (41) بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.04) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تسعى دائرتي للعمل على ما يعزز أدائها التنظيمي عملياً).

وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (42) في المرتبة الأخيرة حيث حازت على متوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.14) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تصنع دائرتي سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بثقة).

وهذا يفسر بأن تطبق الإدارة في الفاعلية التنظيمية التطوير الذاتي بنسبة متوسطة.

1.1.4 اختبار فرضيات الدراسة:

يقوم الباحث باختبار الفرضيات الصفرية الخاصة بالدراسة، حيث تم استخدام إختبار الإنحدار المتعدد واختبار الإنحدار المتعدد التدريجي من أجل التعرف علـى أثر إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف.

1.1.1.4 الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لإعـادة الهيكلة (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في الفاعلية التنظيمية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر إعادة الهيكلة بأبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال

الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) على الفاعلية التنظيمية، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول رقم (16)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية

إعادة الهيكلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
كفاءة الأداء	2.932	0.022	0.038	1.357	0.175
الموضوعية	0.161	0.026	0.197	*6.075	0.000
اللامركزية	0.183	0.025	0.212	*7.305	0.000
إدخال الأساليب الحديثة في العمل	0.180	0.025	0.216	*7.274	0.000
تبسيط الإجراءات	0.217	0.024	0.267	*8.869	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول (16)، وبمتابعة قيم إختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) لها تأثير على الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (6.075، 7.305،7.274، 8.869) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج إلى أن البعد الفرعي والمتعلق بـ (كفاءة الأداء) ليس له تأثير على الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (1.357)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثـر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإعـادة الهيكلـة بأبعـدها (الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبـسيط الإجـراءات الإدارية) في الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، توظيف المـوارد، رضـا المشارك، التطوير الذاتي)، وقبول الفرضية فيما يتعلق ببعد كفاءة الأداء ،

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالفاعلية التنظيمية من خلال أبعاد إعادة الهيكلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الموضوعية	0.219	247.317	15.726	*0.000
إدخـ ـال الأسـ ـاليب الحديثة في العمل	0.299	187.910	10.031	*0.000
اللامركزية	0.334	147.437	6.851	*0.000
تبـــسيط الإجـــراءات الإدارية	0.342	114.640	3.340	*0.000

* **دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**
* **خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج بُعد (كفاءة الأداء)**

عند إجـ ـراء تحليـ ـل الانحـ ـدار المتعـ ـدد التـ ـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حده في المساهمة فـ ـي النمـ ـوذج الرياضي الذي يمثل أثر إعـ ـادة الهيكلـ ـة بأبعادهـ ـا (كفـ ـاءة الأداء، الموضـ ـوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإداريـ ـة) علـ ـى الفاعلية التنظيمية، كما يتضح من الجدول رقم (17) والذي يبـ ـين ترتيـ ـب دخـ ـول الأبعاد المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن بعد الموضوعية قد احتل المرتبة الأولـ ـى وفسر ما مقداره (21.9%) من التباين في البعد التابع، ودخل بعد إدخال الأسـ ـاليب الحديثة في العمل حيث فسر مع الموضوعية (29.9%) من التباين في البعد التابع، ودخل ثالثاً بعد اللامركزية، حيث فسر مع الأبعاد السابقة (33.4%) من التباين في البعد التابع، دخل أخيراً بعد تبسيط الإجراءات حيث فسر مع الأبعـ ـاد الـ ـسابقة مـ ـا مقداره (34.2%) من التباين في الفاعلية التنظيمية كبعد تابع.

وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج بعد (كفاءة الأداء) على اعتبار أنـه بعد غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في البعد التابع.

2.1.1.4 الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإعادة الهيكلة بأبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في تحقيق الأهداف.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر إعادة الهيكلة بأبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) على تحقيق الأهداف، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول رقم (18)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إعادة الهيكلة على تحقيق الأهداف

إعادة الهيكلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
كفاءة الأداء	8.783	0.027	0.010	0.329	0.742
الموضوعية	0.279	0.033	0.288	8.529*	0.000*
اللامركزية	1.407	0.031	0.014	0.454	0.650
إدخال الأساليب الحديثة فـي العمل	0.192	0.031	0.194	6.271*	0.000*
تبسيط الإجراءات الإدارية	0.327	0.030	0.340	10.826*	0.000*

- **ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول (18)، وبمتابعة قيم اختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الموضوعية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) لها تأثير على تحقيق الأهداف، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (8.529، 6.271، 10.826) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج إلى أن البعدين الفرعيين والمتعلقة بـ (كفاءة الأداء، اللامركزية) ليس لهما تأثير على تحقيق الأهداف، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (0.329، 0.454)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثر هـام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعـادة الهيكلـة بأبُعدها (الموضـوعية، إدخـال الأسـاليب الحديثـة فـي العمـل، تبسيط الإجـراءات الإداريـة) فـي تحقيـق الأهـداف وقبول الفرضية فيما يتعلق ببعد كفاءة الأداء، واللامركزية.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتحقيق الأهداف من خلال أبعاد إعادة الهيكلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تبسيط الإجراءات الإدارية.	0.588	466.823	21.606	0.000
الموضوعية.	0.435	339.661	11.807	0.000
إدخال الأساليب الحديثة فـي العمل.	0.482	273.138	8.9023	0.000

* **دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**
* **خرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج بُعدا (كفاءة الأداء و اللامركزية)**

عند إجراء تحليـل الإنحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل إعادة الهيكلة بأبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجـراءات الإداريـة) علـى تحقيـق الأهداف، كما يتضح من الجدول رقم (19) والذي يبـين ترتيـب دخـول الأبعـاد المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد تبسيط الإجراءات قد احتل المرتبـة الأولـى وفسر ما مقداره (58.8%) من التباين في البعد التابع، ودخل بعد فسر الموضوعية

مع تبسيط الإجراءات (43.5%) من التباين في البعد التابع، ودخل ثالثاً بعد إدخال الأساليب الحديثة، حيث فسر مع الأبعاد السابقة (48.2%) من التباين في البعد التابع.

وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج بعد (كفاءة الأداء، واللامركزية) على اعتبار أنهم بعدين غير مهمين إحصائياً وضعيفين في تفسير التباين في البعد التابع.

3.1.1.4 الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)، لإعادة الهيكلة بأبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في توظيف الموارد.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر إعادة الهيكلة بإبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) على توظيف الموارد، والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول رقم (20)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إعادة الهيكلة على توظيف الموارد

إعادة الهيكلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
كفاءة الأداء	0.104	0.031	0.112	3.417*	0.001*
الموضوعية	5.743	0.037	0.058	1.535*	0.125*
اللامركزية	0.223	0.035	0.212	6.278*	0.000*
إدخال الأساليب الحديثة في العمل	0.151	0.035	0.149	4.320*	0.000*
تبسيط الإجراءات الإدارية	0.249	0.035	0.251	7.194*	0.000*

*** ذات دلالة احصائية عند مستوى (α≤0.05)**

يتضح من الجدول (20)، وبمتابعة قيم اختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة بـ (كفاءة الأداء، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) لها تأثير على توظيف الموارد، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (3.417، 6.278، 4.320، 7.194) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج إلى أن البعد الفرعي والمتعلق بـ (الموضوعية) ليس له تأثير على توظيف الموارد، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (1.535)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثـر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهيكلة بأبُعدها (كفاءة الأداء، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في توظيف الموارد وقبول الفرضية فيما يتعلق ببعد الموضوعية.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتوظيف الموارد من خلال أبعاد إعادة الهيكلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تبسيط الإجراءات الإدارية	0.355	487.488	*22.079	*0.000
كفاءة الأداء	0.445	353.727	*11.922	*0.000
إدخال الأساليب	0.471	261.365	*6.557	*0.000
اللامركزية	0.479	245.632	*5.231	*0.010

*** دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

خرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج بُعد (الموضوعية)

عند إجـراء تحليـل الإنحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل إعادة الهيكلة بأبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات) على توظيف الموارد، كمـا يتضح من الجدول رقم (21) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلـة الانحدار، فإن بعد تبسيط الإجراءات قد احتل المرتبة الأولى وفـسر مـا مقـداره (35.5%) من التباين في البعد التابع، ودخل بعد كفاءة الأداء في العمل حيث فـسر مع تبسيط الإجراءات (44.5%) من التباين في البعد التابع، ودخـل ثالثـاً إدخـال الأساليب، حيث فسر مع الأبعاد السابقة (47.1%) من التباين في البعد التابع، دخل أخيراً بعد اللامركزية حيث فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (47.9%) من التباين في الفاعلية التنظيمية كبعد تابع.

وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج بعد (الموضوعية) على اعتبـار أنه بعد غير مهم إحصائيا وضعيف في تفسير التباين في البعد التابع.

4.1.1.4 الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإعادة الهيكلة بأبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في رضا المشارك.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر إعادة الهيكلة بإبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) على رضا المشارك، والجدول (21) يوضح ذلك.

الجدول رقم (22)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إعادة الهيكلة على رضا المشارك

إعادة الهيكلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
كفاءة الأداء	8.697	0.032	0.001	0.027	0.978
الموضوعية	8.820	0.039	0.088	*2.264	*0.024
اللامركزية	0.274	0.037	0.259	*7.406	*0.000
إدخال الأساليب الحديثة في العمل	0.167	0.036	0.164	*4.591	*0.000
تبسيط الإجراءات الإدارية	0.175	0.036	0.176	*4.839	*0.000

*** دالة إحصائياً عند مستوى (α ≥ 0.05)**

يتضح من الجدول (22)، وبمتابعة قيم اختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) لها تأثير على رضا المشارك، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (2.264، 7.406، 4.591، 4.839) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05).

وأشارت النتائج إلى أن البعد الفرعي والمتعلق بـ (كفاءة الأداء) ليس له تأثير على رضا المشارك، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.027)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05) لإعادة الهيكلة بأبُعدها (الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في توظيف الموارد وقبول الفرضية فيما يتعلق ببعد كفاءة الأداء.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ برضا المشارك من خلال أبعاد إعادة الهيكلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تبسيط الإجراءات الإدارية	0.238	276.106	*16.616	*0.000
اللامركزية	0.312	199.905	*9.721	*0.000
إدخال الأساليب الحديثة في العمل	0.329	144.222	*4.788	*0.000
الموضوعية	0.345	115.758	*4.550	*0.000

*** دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

عند إجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل إعادة الهيكلة بأبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجـراءات الإداريـة) علـى توظيـف الموارد، كما يتضح من الجدول رقم (23) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن بعد تبسيط الإجراءات قد احتل المرتبة الأولى وفـسر مـا مقداره (23.8%) من التباين في البعد التابع، ودخل بعد اللامركزية في العمل حيث فسر مع تبسيط الإجراءات (31.2%) من التباين في البعد التابع، ودخل ثالثاً إدخال الأساليب، حيث فسر مع الأبعاد السابقة (32.9%) من التباين في البعد التابع، دخل أخيراً بعد الموضوعية حيث فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (34.5%) من التباين في الفاعلية التنظيمية كبعد تابع.

وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج بعد (كفاءة الأداء) على اعتبار أنـه بعد غير مهم إحصائيا وضعيف في تفسير التباين في البعد التابع.

5.1.1.4 الفرضية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإعادة الهيكلة بأبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب لحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) في التطوير الذاتي.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر إعادة الهيكلة بأبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) على التطوير الذاتي، والجدول (23) يوضح ذلك.

الجدول رقم (24)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إعادة الهيكلة على التطوير الذاتي

إعادة الهيكلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
كفاءة الأداء	3.210	0.031	0.003	0.103	0.918
الموضوعية	0.218	0.038	0.216	*5.743	*0.000
اللامركزية	0.223	0.036	0.208	*6.167	*0.000
إدخال الأساليب الحديثة في العمل	0.210	0.036	0.203	*5.896	*0.000
تبسيط الإجراءات	0.118	0.035	0.117	*3.339	*0.001

*** ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول (24)، وبمتابعة قيم اختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) لها تأثير على التطوير الذاتي، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (5.743، 6.167، 5.896، 3.339) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج إلى أن البعد الفرعي والمتعلق بـ (كفاءة الأداء) ليس له تأثير على التطوير الذاتي، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (0.103)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد أثـر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإعـادة الهيكلـة بأبعـدها (الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبـسيط الإجـراءات الإدارية) في توظيف الموارد وقبول الفرضية فيما يتعلق ببعد كفاءة الأداء.

ولمزيد من الثقة تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي من أجل التعرف إلى اثر إعادة الهيكلة على توظيف الموارد. والجدول (25) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالتطوير الذاتي من خلال أبعاد إعادة الهيكلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
اللامركزية	0.210	234.439	*15.317	*0.000
تبسيط الاجراءات	0.270	163.138	*8.524	*0.000
إدخال الاساليب الحديثة في العمل	0.290	120.177	*5.028	*0.000
الموضوعية	0.295	92.293	*2.535	*0.000

*** دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)**

خرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج بُعد (كفاءة الأداء)

عند إجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل إعادة الهيكلة بأبعادها (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجـراءات الإداريـة) علـى توظيـف الموارد، كما يتضح من الجدول رقم (24) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد اللامركزية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقـداره (21%) من التباين في البعد التابع، ودخل بعد تبسيط الإجراءات في العمـل حيـث فسر مع اللامركزية (27%) من التباين في البعد التابع، ودخل ثالثاً إدخال الأساليب،

حيث فسر مع الإبعاد السابقة (29%) من التباين في البعد التابع، دخل أخيراً بعد الموضوعية حيث فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (29.5%) من التباين في الفاعلية التنظيمية كبعد تابع.

وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج بعد (كفاءة الأداء) على اعتبار أنه بعد غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في البعد التابع.

2.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها:

1. إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد البعد المستقل (عملية إعادة الهيكلة) قد جاءت مرتفعة، واحتل بعد كفاءة الأداء المرتبة الأولى، تلاه بعد الموضوعية وإدخال الأساليب الحديثة في العمل، وجاء في المرتبة الثالثة بعد اللامركزية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تبسيط الإجراءات الإدارية، وتدل نتائج الدراسة على أن عملية إعادة الهيكلة في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف قائمة على أُسس سليمة، حيث تختلف هذه الدراسة مع دراسة (السعدولي، 2010)، التي توصلت إلى أن معظم الطلاب يرون أن برامج عملية إعادة الهيكلة في القطاعات الحكومية تؤثر سلباً على إمكانية حصولهم على عمل بعد التخرج من الجامعة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (تيشوري،2011) التي كان من نتائجها أن الإدارات خضعت إلى حد ما للخصخصة، أما بشكل جزئي أو شبه كلي مع احتفاظ الدولة بالحصة الأكبر في هذه الإدارات بعد الخصخصة، وأوضح الباحث في نتائج الدراسة أن الخصخصة كانت الدافع الرئيسي لانتهاج هذه الادارات مبدأ عملية إعادة الهيكلة، وهو ما أدى إلى تحسين الكفاءة والأداء في هذه الإدارات. وتختلف هذه الدراسة مع نتيجة دراسة فليكر، ميل، (Vilker, Mail, 2010) التي أشارت إلى أن عملية إعادة الهيكلة تؤثر على قيم العمل السائدة على عملية إعادة الهيكلة. كما أشارت النتائج أن عملية إعادة الهيكلة تؤدي على زيادة مستوى عدم الأمن الوظيفي وزيادة العلاقات الرسمية في العمل.

2. إن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد بعد الفاعلية التنظيمية قد جاء متوسطاً، وقد احتل بعد تحقيق الأهداف المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى كون الهدف النهائي للمنظمات المبحوثة العاملة هو تحقيق الأهداف، تلاه بعد التطوير الذاتي، ومن ثم بعد رضا المشارك، وأخيراً جاء بعد توظيف الموارد، ويفسر الباحث هذا إلى أن اهتمام الإدارة بإعادة الهيكلة تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج، ومن ثم التطوير الذاتي للعاملين في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف، ومعرفة رضا المشارك عن عمليات إعادة الهيكلة في الإدارات، ومن ثم توظيف الموارد لبناء ما هو جديد جراء عمليات إعادة الهيكلة.

3. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة الهيكلة مجتمعة (كفاءة الأداء، الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) على الفاعلية التنظيمية في الإدارات التابعة للوزارات السعودية، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون نجاح إعادة الهيكلة في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية حيث يمكن تحقيق الأهداف و توظيف الموارد، ورضا المشارك والتطوير الذاتي للموظفين في الإدارات التابعة للوزارات السعودية والاستمرار والبقاء والنمو، وأيضاً لم تؤثر كفاءة الأداء في الفاعلية التنظيمية وذلك بسبب أن معظم إجابات المبحوثين كانت حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمري، 1992) أن الفاعلية التنظيمية كبعد نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وتتفق مع دراسة (Austin,2003)، التي كانت نتائجها أن الإدارات لها عدة أمور هامة في عملية إعادة الهيكلة وهي التخطيط، والمرونة، إشراك الإدارة والموظفين، التدريب وهي العوامل التي تؤدي بعملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية حسب رأي الباحث.

4. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة الهيكلة مجتمعة (لموضوعية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، وتبسيط الإجراءات

الإدارية) على تحقيق الأهداف في الإدارات التابعة للوزارات السعودية، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون نجاح إعادة الهيكلة يحقق الأهداف المرجوة من للإدارات التابعة للوزارات السعودية. وذلك بعد تحليل نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حدة في تحقيق الأهداف، وعند ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression يوضح الجدول رقم (18) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بعد تبسيط الإجراءات الإدارية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (0.588) من التباين في البعد التابع (تحقيق الأهداف)، ثم جاء بعد الموضوعية الذي فسر مع بعد تبسيط الإجراءات الإدارية ما مقداره (43.5%) من التباين في البعد التابع (تحقيق الأهداف)، وتلا ذلك بعد إدخال الأساليب الحديثة في العمل الذي فسر مع بعدي (تبسيط الإجراءات الإدارية والموضوعية) ما مقداره (48.2) من التباين في البعد التابع (تحقيق الأهداف).

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي كفاءة الأداء واللامركزية على تحقيق الأهداف في الإدارات التابعة للوزارات السعودية، وهذا يمكن تفسيره بأن بعدي كفاءة الأداء واللامركزية أنهم بعدين غير مهمين بالنسبة لجميع الموظفين في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف.

5. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة الهيكلة مجتمعة (كفاءة الأداء، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) على تحقيق توظيف الموارد في الإدارات التابعة للوزارات السعودية، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون نجاح إعادة الهيكلة يحقق توظيف الموارد في الإدارات التابعة للوزارات السعودية. وذلك بعد تحليل نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حدة في توظيف الموارد.

6. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الموضـوعية على توظيف الموارد في الإدارات التابعة للوزارات السعودية، وهذا يمكـن تفسيره بأن جميع فئات الموظفين في الإدارات المبحوثة لديهم آراء متقاربـة عن بعد الموضوعية على توظيف الموارد.

7. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعـادة الهيكلـة مجتمعة (كفاءة الأداء، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) على رضا المشارك في الإدارات التابعـة للـوزارات السعودية، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون نجاح إعادة الهيكلة يحقـق رضـا المشارك في للإدارات التابعة للوزارات السعودية. وذلك بعد تحليل نتـائج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامـل المـستقل على حدة في توظيف الموارد، فقد احتل بعد تبـسيط الإجـراءات المرتبـة الأولى وفسر ما مقداره (23.8) من التباين في البعد التابع (رضا المشارك)، ثم جاء بعد اللامركزية الذي فسر مع بعد تبسيط الإجـراءات مـا مقـداره (31.2) من التباين في البعد التابع (رضا المشارك)، وتلا ذلك بعـد إدخـال الأساليب الحديثة في العمل الذي فسر مع بعدي (تبسيط الإجراءات الإداريـة واللامركزية) ما مقداره (32.9) من التباين في البعد التابع (رضا المشارك)، وأخيراً جاء بعد الموضوعية مع تبسيط الإجراءات الإدارية و اللامركزيـة وإدخال الأساليب الحديثة في العمل حيث فسر ما مقداره (34.5) من التباين في البعد التابع (رضا المشارك).

8. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الموضـوعية على رضا المشارك في الإدارات التابعة للوزارات السعودية، ويعنى هذا بأن النتيجة لدى الموظفين في جميع الإدارات لـديهم تـصورات مماثلـة نحـو الموضوعية.

9. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعـادة الهيكلـة مجتمعة (الموضوعية، اللامركزية، إدخال الأساليب الحديثة في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية) على التطوير الذاتي في الإدارات التابعـة للـوزارات

السعودية، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون نجاح إعادة الهيكلة يحقق التطـوير الذاتي للعاملين في الإدارات التابعة للوزارات السعودية. فقـد احتـل بعـد اللامركزية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (0.21) من التباين فـي البعـد التابع (التطوير الذاتي)، ثم جاء بعد تبسيط الإجراءات الإدارية الذي فسر مع بعد اللامركزية ما مقداره (0.27) من التباين في البعـد التـابع (التطـوير الذاتي)، وتلا ذلك بعد إدخال الأساليب الحديثة في العمل الذي فسر مع بعدي (اللامركزية و تبسيط الإجراءات) ما مقداره (0.29) من التباين فـي البعد التابع (التطوير الذاتي)، وأخيراً جاء بعد الموضوعية مع اللامركزيـة وتبسيط الإجراءات الإدارية وإدخال الأساليب الحديثة في العمل حيث فسر ما مقداره (29.5) من التباين في البعد التابع (رضا المشارك).

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد كفـاءة الأداءة على التطوير الذاتي في الإدارات التابعة للوزارات السعودية، وهذا يمكن تفسيره بأن جميع أفراد العينة يتوافقون في الرأي حول تأثير كفاءة الأداء على التطوير الذاتي.

3.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الأنفة الذكر ،توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الهادفة إلي تعزيز دور إعادة الهيكلة في الفاعلية التنظيمية فـي الإدارات التابع للوزارات السعودية في منطقة الجوف وهي كالآتي:

1. الحد من الترهل الإدارة والناتج عن إعادة الهيكلة لرفـع كفـاءة الأداء فـي الإدارات.
2. توجيه الإدارات الحكومية نحو تبنـي أسـاليب التـدريب وخلـق الحـوافز التشجيعية لرفع كفاءة الأداء.
3. التركيز على توضيح ووضع وتطبيق معايير واضحة للأداء لزيـادة فاعليـة المنظمة.
4. توجيه الإدارات العليا لتطبيق اللامركزية في اتجاه القرار وتوزيع السلطات بشكل متوازن.

5. على الإدارات أن تتبع وتسعى إلى تطبيق معايير الجودة في العمـل داخـل الإدارات.
6. يجب الأخذ بعين الاعتبار رضا الموظفين في الدوائر عن إعادة الهيكلة وبما يتماشى ورغباتهم وحاجتهم الماسة للعمل داخل الإدارات.
7. تعزيز آليات جهود تطبيق الأساليب الحديثة وتبسيط الإجراءات مـن خـلال استمرار تبنيها.
8. إجراء دراسات مماثلة حول اثر التطورات التكنولوجيـة والاجتماعيـة فـي الفاعلية التنظيمية.

المراجع

أ. المراجع العربية

ابو قحف، عبدالسلام،(1993). **اقتصاديات الاعمال**، الاسكندرية، المكتـب العربـي الحديث.

إدريس، ثابـت عبـدالرحمن،(2006). **كفـاءة وجـودة الخـدمات اللوجيـستية**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

آل زاهر، علي ناصر شتوي،(2000)، **سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية**، دراسة تحليلية من خلال المداخل الرئيسية للتنميـة الإداريـة، جدة، مركز النشر العلمي جامعة الملك عبدالعزيز.

إيمان، نورالدين،(2008). **الكفاءة- الفعالية- أخلاقيات المؤسسة: وجهـة نظـر أصحاب المصلحة**، الجزائر، كلية العلوم الإدارية و التسيير.

البرادعي، بسيوني محمد،(2004). **مهارات تخطيط الموارد البـشرية للمنظمـة**، القاهرة، إيترك للنشر والتوزيع.

بوحنية قوي،(2007). **إعـادة هندسـة الأداء الجـامعي، مجلـة الباحـث** العـدد الخامس،2007 **دورية أكاديمية محكمة**، سنوية، تصدر عن كلية العلـوم الإدارية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائـر، جامعـة قاصـدي مربـاح ورقـلة.

تيشوري، عبد الرحمن،(2009). **إعادة الهيكلة الإدارية ودورها في تحـسين أداء الإدارات والجهات العامة والشركات ووحدات الإدارة المحلية**.بحث متوفر على الموقع www.hrdiscussion.com/hr6616.html.

تيشوري، عبدالرحمن، (2011). **العولمه وتطورات العالم المعاصر،مؤسسة الحوار المتمـدن**،العـدد 3286 الموافـق 2011/02/23 ، بحـث متـوفر عبـر www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=247537

جاد الرب، سيد محمد،(1992). إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، **البحوث**

التجارية المعاصرة .المجلد6 ، العدد الأول ص (50)، أسـيوط :مطبعـة جامعة اسيوط.

حريم، حسن،(2003). **إدارة المنظمات منظور كلي**، عمان، دار ومكتبة الحامد.

حسن، أمين عبد العزيز،(2001). **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين**، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

حسن، راوية، (2000). **إدارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

الحمد، فهاد،(2000)، **تجربة معهد الإدارة العامة في المملكة العربية الـسعودية**، القاهرة **ورقة عمل**.

الركابي، كاظم ، نزار عطية،(1999**). الإدارة الإستراتيجية وأثرهـا فـي نجـاح المنظمات العراقية**، دراسة ميدانية علي عينة من مديريالمنـشأت الـصناعية العراقية، اطروحة دكتوراه فلسفة، اداره الاعمال، كلية الادارة والاقتـصاد، المستنصرية، غير منشوره.

زويلف، مهدي وآخرون،(1999). **التنظيم والأسـاليب والاستـشارات الإداريـة**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد سعيد والصالح عادل حرحـوش،(2006). **إدارة المـوارد البـشرية**، عمان، عالم الكتاب الحديث.

السالم، مؤيد سعيد،(2000). **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم** ، دار وائل للنـشر، عمان.

السعدولي، نصر الدين،(2010)**. تقييم فاعلية برامج إعادة الهيكلة الحكومية فـي الكويت**، الإمارات، **المجلة الدولية للإدارة** العدد27

السعود، راتب،(2002). إدارة الجودة الشاملة:نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد18، العدد 2، ص (55).

سنوسي، حامد زعزوع،(2004). **الآثار النفسية والـسلوكية للخصخـصة علـى العاملين**. **رسالة ماجيستر**، القاهرة، كلية التجارة جامعة.

الشقاوي، عبدالرحمن بن عبدالله(2002)، **نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية،** ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ،الرياض، وزارة التخطيط.

الشماع خليل محسن الشماع، وحمود جعفر كاظم،(2000). **النظرية المنظمة،** دار المسيرة، عمان.

الشماع، خليل محمد حسين،(2000). **نظرية المنظمة،** عمان، دار المسيرة.

الصفيان، فهد، (2003). **دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض،** رسالة ماجستير غير منشوره، العلوم الادارية. جامعة الامير نايف للعلوم الامنية.

الظفيري، سليمان عبدالله،(2007). **أساسيات ومفاهيم التنظيم** ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية.

العارف، نادية،(2002). **التخطيط الاستراتيجي والعولمة** ، الإسكندرية، الدار الجامعية.

العتيبي، سعد مرزوق، والحمالي، راشد محمد، (2004). **الهندرة في القطاع العام وعوامل النجاح الحاسمة،** المؤتمر الوطني الأول للجودة، **الرياض،** كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

العمري، عبيد بن عبدالله،(1992). **بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.** كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عون الله، صلاح الدين، (1987)**. مداخل ومشكلات قياس الفاعلية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة،** الرياض، العدد 54، يوليو.

عيسى، محمود حسين، (2007). **الاتجاهات المعاصرة لهيكلة الأعمال والوظائف في القطاع الخاص في مدينة المحلة الكبرى،** القاهرة، منشورات سلسلة الإدارة والإقتصاد، الجزء الخامس.

الفضل مؤيد محمد علي، و ابو حمد، رضا صاحب، الغالبي مجيد محسن محمد، (2003). استخدام التكامل بين المعايير المالية وغير المالية لتقييم اداء

المنشأة دراسة ميدانية في المـصرف المتحـد للفتـرة 1996-2003، العراق، **مجلة آفاق إقتصادية**، العدد 84.

القحطاني، فيصل، (2006). **غياب استراتيجيات الاصلاح والتطوير الادراي فـي تعزيز الامن**، جردية الرياض العدد 13796 الاحد 4 ربيـع الاول 1427- 2006،

قريشي، نجاة،(2006). القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجـستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع.

القريوتي، محمد قاسم،(2000). **نظرية المنظمة و التنظيم**، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع.

الكبيسي، عامر،(2005). **إدارة المنظمات وتطوير المنظمات**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

ماهر، احمد،(1999). **دليل المـدير خطـوة بخطـوة فـي الإدارة الإسـتراتجية**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

المجالي، آمال ياسين،**(2009). مدى توافر جوانب خصائص الحاكميـة الإداريـة وأثرها في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملـة فـي الأردن، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية**،المجلد 6، العدد ٣.

محمد والفولي، (2003)، نحو نموذج تطويري للجامعات العربيـة مـن منظـور التنظيم الرقمي للمؤسسات، معهد البحوث التربوية، جامعة القاهره.

المصري، سعيد،(2002). **التنظيم والإدار**ة، الإسكندرية، الدار الجامعية.

المطيري، ثامر بن ملوح،(2002). **إعادة هيكلة القطاع العام ودورها في تحـسين الأداء ورقة عمل بحثية مقدمة إلى: ندوة "الرؤية المـستقبلية للاقتـصاد السعودي حتى عام 1440هـ (2020)**، الرياض، وزارة التخطيط مـدير مشروع إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية/ اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري.

المعموري، امل غالب راشد،(2002). **فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة تطبيقية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة، رسالة ماجستير**، المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.

المنيف، إبراهيم عبـدالله،(1983). **(الإدارة: المفـاهيم ـ الأسـس ـ المهـام)، الرياض،** دار العلوم للطباعة والنشر.

المنيف، إبراهيم عبدالله،(2000). تطور الفكر الإداري المعاصر ، الريـاض ، دار أفاق الأبداع للنشر والإعلام.

الميمان، منصور،(2010). **إعادة الهيكلة الإدارية ودورهـا فـي تحـسين الأداء، صحيفة المدينة السعودية،** العدد 222248، الموافق 7 شباط.

نوار، صالح،(2006). **فعالية التنظيم في الإدارات الإدارية،** قسنطينة ، مخبر علـم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة.

ب. المراجع الأجنبية

Alcan, S. & Oliver, (2007) "**Spaces of Governance: Gender and public sector restructuring in Canad.**"

Austin, J, (2003). Strategic Restructuring: A Tool for Improving Organizational Effectiveness, **The FURBES Funds**, Vol. 2, No. 2, pp. 83-98.

Bruss, L. and Ross, H, (1993). "**Operations, readiness and culture: don't reengineer without considering them**", Inform, April, pp .57-64

Chan, S. L. & Chung, F. C. (1997). "A conceptual and analytical framework for business process reengineering", International **Journal of Production Economics**, special Issue on Business Process Reengineering, 50, pp.211-223.

Davies, Bernt & West-Burnham, Jahn, (1997**). Reengineering Restructure Your** School to Meet The Challenge of The Future, London: Financial Times, 1997.

Hammer, M. & Stanton, A, (1995).**The Re-engineering Revolution: Handbook**, Harper Business, New York, NY.

Hammer, Michael & Champy, James, (1993). **Reengineering the Corporation:** A Manifesto for Business Revolution, Harper Business

Jackson, N, (1997). **"Business process re-engineering**", Management Service, February, pp.34-

Joelyman, A. (2008) **"Restructuring Weberian Bureucracy: Comparing Managerial Reforms in Europe And The United** States"

Lee, G., & Teo. A. (2005). **Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction**, Asia Pacific Journal of Management, 22, 23–39.

Leen, A. (2006)/ **"Organizational Design and Restructuring in Response to Crises".**

Obolensky, Nike,(1995). **Practical Basiness Re-engineering Tools and Techniques for Achieving Effective Change** (London: Kogan..

Roshed, H. (2003). **"Public Sector Restructuring and Democracy: The State، Labour and Trade"**, Unions in India.

Shester, (2007). "**Who benefits from the Restructuring of the Australian Electricity Sector"**

Torppa, C., & Smith, K. (2009) An Examination of the Impact of Organizational Restructuring on Identification Within Extension, **Journal of Extension**, Vol. 47, No. 6, November, pp. 81-92.

Vilker, Mail, (2010). **"Organizational restructuring and emerging service value chains: impications for work and employment'**

Wellins, R.S. & Murphy, J. S. (1995). "**Re-engineering: plug into".**
Zairi, M. and Sinclair, D. (1995), **"Business process re-engineering and process management"**, Management Decision,

الملحق (أ)
الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي الموظف / الموظفة

تحية طيبة وبعد،

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة يقوم بها الباحث للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة من كلية إدارة الأعمال في جامعة مؤتة، والدراسة بعنوان:

"أثر إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف"

يرجى التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة بأمانة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً، مع العلم بأن هذه الاستبانة معدة لغايات البحث العلمي وسوف يتم التعامل مع المعلومات بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

محمد بن فياض العازمي

القسم الأول: البيانات الأولية (المعلومات الشخصية)

يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي ينطبق عليك.

1- **العمر**:

☐ 25 فأقل ☐26 - 35 ☐36-45 ☐46-55 ☐ 56 فأكثر

2- المؤهل التعليمي:

☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3- عدد سنوات الخبرة:

☐5 سنوات فأقل ☐ 6-10سنوات ☐1-15سنة ☐ 16سنة فأكثر

4- الوظيفة:

☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ رئيس قسم ☐موظف

القسم الثاني:

م	العبارة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لاتنطبق أبداً
1	تعمل إعادة الهيكلة على رفع مستوى أداء الموظفين في دائرتي التي اعمل بها.					
2	تساهم إعادة الهيكلة في تحسين الأداء الكلي لدائرتي.					
3	تؤدي إعادة الهيكلة إلى خفض التكاليف الإجمالية لدائرتي.					
4	تعمل إعادة الهيكلة على الحد من الترهل الإداري في دائرتي.					
5	تلتزم دائرتي بالتخطيط الدوري في إعادة الهيكلة.					
6	تعمل دائرتي على الالتزام بمعايير الحكم الموضوعية على أداء الموظفين.					
7	تقوم دائرتي بتدعيم مبدأ المساءلة لجميع الموظفين دون استثناء.					
8	تحدد الإدارة العليا في دائرتي معايير موضوعية لإعادة الهيكلة.					
9	تتجه دائرتي نحو تطبيق اللامركزية.					
10	الهيكل التنظيمي في دائرتي مبني على نمط الاتصال الأفقي.					
11	لا تحتاج دائرتي إلى العودة للوزارة في كثير من قراراتها الإدارية.					
12	تفوض الإدارة العليا صلاحيات اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الأخرى في دائرتي.					
13	تعتمد دائرتي في أداء أعمالها على الحاسوب.					

					يتم تدريب الموظف على التقنيات الحديثة في العمل بشكل دوري في دائرتي.	14
					تسعى دائرتي إلى تطبيق معايير الجودة في العمل.	15
					يقل اعتماد دائرتي على الأعمال الورقية بشكل تدريجي.	16
					لا يطلب من معظم الموظفين في دائرتي الحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL	17
					يتم في دائرتي التي اعمل بها تبسيط إجراءات العمل باستخدام الأساليب الحديثة في تصميم العمل.	18
					يتم في دائرتي تحسين إجراءات العمل وفقاً لوصف وتوصيف الوظائف.	19
					تحقق إجراءات العمل المتبعة في دائرتي رضا الموظفين.	20
					يتم تبسيط إجراءات العمل في دائرتي وفقاً لخريطة توزيع العمل.	21
					يتم دورياً مراجعة إجراءات العمل في دائرتي لتواكب المستجدات التكنولوجية والمعلوماتية.	22
					تعمل دائرتي على وضع الأهداف القابلة للتحقيق.	23
					هناك تطابق مدروس بين أهداف دائرتي والموظفين فيها.	24
					جميع الأهداف التي تتبناها دائرتي تحظى بقبول الأعضاء لها.	25
					تعتمد دائرتي إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية.	26

					تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.	27
					للإدارة إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى الفوائد من الموارد المتاحة في دائرتي.	28
					تتفاعل دائرتي مع التحولات الحاصلة في الموارد المتاحة بها.	29
					للإدارة القدرة الكافية المحققة لتشغيل عملياتها الإدارية.	30
					تعمد دائرتي على التكيف المناسب مع التحولات في البيئة الخارجية.	31
					تحاول دائرتي إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد.	32
					يشعر أعضاء دائرتي بالرضي الفعلي عن عملهم.	33
					هناك جمهور واسع يفضل التعامل مع دائرتي دون سواها.	34
					لدائرتي مكانة مرموقة للإسهام في التطوير الاجتماعي.	35
					يدرك جميع المرتبطين بدائرتي بأنها المصدر الأساسي لإشباع حاجاتهم.	36
					يحظى أعضاء دائرتي بفرص الترقية حسب الاستحقاق.	37
					تحرص دائرتي على صنع مركزها الذاتي بين الإدارات الأخرى.	38
					لدائرتي ثقافة تنظيمية تسهم في إحلال التغيير المناسب.	39
					تشمل برامج التطوير في دائرتي كافة المستويات التنظيمية.	40

					تسعى دائرتي للعمل على مايعزز أدائها التنظيمي عملياً.	41
					تصنع دائرتي سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بثقة.	42

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

اسماء المحكمين

الرقم	الاسم	اسم الجامعة
1	الأستاذ الدكتور حلمي شحادة	جامعة مؤتة
2	الأستاذ الدكتور أنيس صقر الخصاونه	جامعة اليرموك
3	الأستاذ الدكتور جمال ابو الفتوح	جامعة الجوف
4	الدكتور خالد الزعبي	جامعة مؤتة
5	الدكتور فيصل الشواورة	جامعة مؤتة
6	الدكتور حسين العزب	جامعة مؤتة
7	الدكتور محمد المحاسنة	جامعة مؤتة
8	الدكتورة فاطمة الربابعة	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية:

الاسم:	محمد بن فياض العازمي.
الكلية:	إدارة الأعمال
التخصص:	الإدارة العامة.
الدرجة العلمية:	الماجستير.
الهاتف:	00966509882880
البريد الالكتروني	M_F_ALAZMI@HOTMAIL.COM